



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**A AÇÃO DA DIREÇÃO TÉCNICA DAS ESTRUTURAS RESIDENCIAIS
PARA PESSOAS IDOSAS: UM ESTUDO DE CASO NO CONCELHO DE
VIANA DO CASTELO**

Maria Jesus Névoa

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por
Paulo Jorge Rodrigues

Viana do Castelo, dezembro de 2018

Resumo

O presente trabalho almeja um breve estudo investigativo em torno do papel das direções técnicas nas respostas sociais, designadas como Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas - ERPI – e especificamente, a forma como o *modus faciendi* das direções técnicas influencia a gestão e a humanização do seu funcionamento.

Pretende-se essencialmente, pelo recurso a entrevistas, traçar uma resposta conjunta, ainda que local, para as seguintes questões-base: o impacto da formação académica dos responsáveis pelas direções técnicas das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas para uma gestão mais eficiente e humanizada, a sua repercussão no grau de satisfação dos seus utilizadores e cuidadores (seus significativos), o estímulo e incentivo suscitados no quadro profissional do corpo de colaboradores e implicações na qualidade das respostas sociais no âmbito da intervenção gerontológica.

Por meio de entrevistas a treze distintas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do norte de Portugal, especificamente no concelho de Viana do Castelo, foram recolhidos dados sociodemográficos e dados relativos à gestão de cada Instituição, tentando traçar-se um perfil dos diretores e das suas perceções sobre a intervenção gerontológica, tendo em vista a formulação de respostas conclusivas às quatro questões antes referenciadas.

Os resultados mostram que inerente à profissão de diretor técnico, subjaz um conjunto de dificuldades, que vão da gestão financeira à gestão de recursos humanos, passando pela formação e pelo conhecimento do enquadramento legal. O estudo permite ainda prever que há um trabalho a ser feito no âmbito desta área social, onde os diretores não se sentem totalmente apoiados, nomeadamente pelos órgãos tutelares, como sendo o Instituto de Segurança Social, pelo que os diretores crêem que a entidade deveria sublimar o apoio técnico e pedagógico em relação a dimensão fiscalizadora.

Palavras-chave: ERPI, Direcção Técnica, Gestão, Terceiro Setor, Envelhecimento.

Abstract

The present work aims at a brief investigative study according to the role of technical directions in the so-called Residential Structures for Elderly People – in Portuguese ERPI - specifically in relation to how these directions contribute to humanize the functioning.

It is sought through interviews to draw up a joint, albeit local, response to basic questions such as the possibility of the academic and technical training of ERPI managers contribute to more efficient and humanized management, the possible repercussions of both in terms of the users' satisfaction, as well as an incentive contribution for employees, and in how this technical action will have consequences in the future in the context of this old age response.

Through interviews applied in 13 distinct ERPIs from the north of Portugal, in Viana do Castelo, we collected data from sociodemographic to the perception of how the Institution is managed, in order to draw a profile of the directors and their views according to the four hypotheses of the present work.

The results show that job is associated to a set of difficulties, ranging from financial management to human resources management, through training and knowledge of the legal framework. The study also allows to predict that there is still working to be done within this social area, where the directors do not feel fully supported, namely by the tutelary bodies, such as the Social Security Institute. They notice the entity should evaluate the need for help, once her attitude is debatable.

Keywords: ERPI, Technical Manager, Management, Third Sector, Aging.

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo un breve estudio investigativo en torno al papel de las direcciones técnicas en las respuestas sociales, designadas Estructuras Residenciales para Personas Mayores – en portugués ERPI - específicamente respecto a como esas direcciones contribuyen a humanizar su funcionamiento.

Se busca, a través de entrevistas, trazar una respuesta conjunta, aunque local, para cuestiones base como la posibilidad de que la formación académica de los responsables de las direcciones técnicas de las ERPI contribuya a una gestión más eficiente y humanizada, la eventual repercusión de efectos sea a nivel de satisfacción de sus usuarios, personas mayores, como incentivo motivacional para los propios colaboradores, cuadro de recursos humanos de estas valencias, y de que forma esa acción técnica tendrá implicaciones en las necesidades y posibles mejoras en el futuro en el marco de esta respuesta gerontológica.

A través de entrevistas empleadas en 13 diferentes ERPI en el norte de Portugal, concretamente en el municipio de Viana do Castelo, se recogieron datos demográficos y los datos relativos a la gestión de cada institución con el objetivo de elaborar un perfil de los directores y sus percepciones sobre la intervención gerontológica según las cuatro hipótesis de trabajo.

Los resultados muestran que la profesión de director técnico presenta un conjunto de dificultades, que van desde la gestión financiera a la gestión de recursos humanos, incluyendo la formación y el conocimiento del marco legal. El estudio permite además prever que hay todavía trabajo a ser realizado en el ámbito de esta área social, donde los directores no se sienten totalmente apoyados, en particular por los órganos tutelares, como el Instituto de Seguridad Social, por lo que creen que la entidad debería evaluar la necesidad de ayuda, quedando aquí discutible la postura que ella adopta.

Palabras clave: ERPI, Dirección Técnica, Gestión, Tercer Sector, Envejecimiento.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Paulo Rodrigues, pela argúcia analítica e prezada liberdade; em particular, um estimado reconhecimento e gratidão pela prontidão e rapidez nas várias leituras atentas e comentários que contribuíram para a melhoria e o resultado final deste trabalho académico;

Aos participantes diretos desta pesquisa, os colegas, diretores técnicos das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do concelho de Viana do Castelo, pela sua disponibilidade e colaboração. Estou-lhes grata, pelos momentos de franco diálogo e partilha que contribuíram para alargar os conhecimentos, incitar à reflexão e atizar algumas “inquietações” comuns, existentes;

Aos participantes indiretos, às grandiosas pessoas mais velhas que tive oportunidade de conhecer a nível profissional ao longo dos anos, àqueles que jamais esquecerei e aos com quem me relaciono e me transmitem as suas vivências e me ensinam, nos seus sábios olhares, o sentido da dignidade e da vida e são a forte motivação deste estudo;

Por último, ao meu porto seguro, família e amigos e aos meus amores-perfeitos, minhas filhas e marido, por me fazerem sempre acreditar e permitirem que seja audaz e sorria sem medo para a vida.

INDÍCE

ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1.ENQUADRAMENTO E RELEVÂNCIA DO TEMA	1
1.2.OBJETIVOS	2
1.3.ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	2
2. QUESTÕES INVESTIGATIVAS	3
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
3.1. TERCEIRA IDADE E CUIDADOS A IDOSOS	4
3.2. ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E ENVELHECIMENTO EM PORTUGAL.....	4
3.3. GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA.....	6
3.4. TERCEIRO SETOR, RESPOSTAS SOCIAIS PARA A TERCEIRA IDADE E ERPI.....	11
3.5 GESTÃO NAS ERPI.....	15
3.6 DIREÇÃO TÉCNICA DAS ERPI	17
4. METODOLOGIA E TÉCNICAS	19
4.1. ESCOLHA DO MÉTODO.....	19
4.2. RECOLHA DE DADOS	20
5. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	26
6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
7. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICE	52
A-1: GUIÃO DE ENTREVISTA	52
A-2: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO	56
A-3: DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO	57
A-4:ENTREVISTAS.....	58
A-4.1:E1	58
A-4.2:E2	65
A-4.3:E3.....	73
A-4.4:E4.....	78
A-4.5:E5.....	88
A-4.6:E6.....	95
A-4.7:E7.....	101

<i>A-4.8:E8</i>	109
<i>A-4.9:E9</i>	116
<i>A-4.10:E10</i>	124
<i>A-4.11:E11</i>	129
<i>A-4.12:E12</i>	138
<i>A-4.13:E13</i>	145
<i>A-4.14:E14</i>	152

Índice de Figuras

FIGURA 1: MAPA DE VIANA DO CASTELO.....	23
FIGURA 2: DIVERSIDADE DE PROFISSIONAIS PRESENTES NO CONJUNTO DAS INSTITUIÇÕES ENTREVISTADAS.....	31

Índice de Tabelas

TABELA 1: LOCAIS DE ENTREVISTA.	22
TABELA 2: CARTERIZAÇÃO SOCIOLABORAL DOS ENTREVISTADOS.	26
TABELA 3: DADOS INSTITUCIONAIS POR ENTREVISTA.....	29

1. Introdução

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

A presente dissertação insere-se no ciclo de estudos do Mestrado em Gestão das Organizações na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e debruça-se sobre a temática da Gestão de Recursos Humanos nas instituições sociais portuguesas que acolhem pessoas idosas, particularmente na resposta social, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, e ainda no que diz respeito ao papel e ao contributo da direcção técnica para uma boa gestão das mesmas.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), dados de 2015 colocavam Portugal em 5.º lugar na lista de países com maior índice de envelhecimento, o que reflete uma das mais preocupantes tendências demográficas do século XXI (Gomes, 2017). Na verdade, esta posição mostra que existe um acentuado predomínio da população idosa em relação à população jovem, resultando numa pirâmide etária envelhecida e desequilibrada.

Mais recentemente, o envelhecimento populacional começou inclusive a ser encarado como uma catástrofe coletiva (Carreira, 2011), pelo que envelhecer deixou de constituir um problema meramente psicológico, pessoal e familiar, para se tornar num problema social.

No que respeita aos cuidados gerontológicos, vários estudos da área da Gerontologia e outras, abordam as dificuldades sentidas, quer por parte dos idosos, quer por parte dos cuidadores, decorrentes do processo de envelhecimento (Imaginario, 2008; Lage, 2007; Lobo & Pereira, 2007; Santos, 2005; Sequeira, 2010).

O interesse e a escolha do tema revestem-se de uma preocupação pessoal e profissional enquanto ser humano, assistente social e colaboradora, com funções de direcção técnica, em Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas de Instituições de Solidariedade Social. Esta inquietação, que se transformou em motivação, assenta na experiência empírica de mais de 15 anos de exercício profissional, que permitiram perceber que a gestão e o desempenho da organização institucional, por um lado, resultados, da realização e satisfação individual e profissional dos colaboradores, por outro, são factores intimamente interligados. Entende-se que a figura da direcção técnica, enquanto personificação do líder da organização, com as suas formas e estratégias de actuação e gestão, molda a instituição, assim espelhando a sua imagem tanto interna como externamente. Em analogia, entendemos a direcção técnica como o primeiro “cartão de visitas” da instituição por estar em constante relação com clientes (utentes/familiares/significativos/amigos), gestão de topo, colaboradores, parceiros, entidades do exterior, e outros.

Esta ambiguidade relacional existirá, aparentemente, pela falta de suporte conceptual e legislativo, e ancora-se fortemente em características pessoais pouco quantificáveis, e em abordagens disciplinares distintas, o que pode levar a uma gestão organizacional pouco

objetivável e, consequentemente, difusa, tal e qual é em parte observável no quotidiano das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.

1.2.Objetivos

Além da breve discussão de conceitos indissociáveis de Gestão e de Recursos Humanos, desenvolve-se aqui uma análise da quantidade e qualidade de respostas sociais potenciadas pela ação social no Concelho de Viana do Castelo, através das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e suas direções técnicas, de forma a discutir se o seu contributo, enquanto instituições da rede solidária prestadoras de cuidados, responde às necessidades e expectativas das pessoas mais velhas.

Desta forma, procurando perceber a ação destes profissionais na Direção Técnica das Estruturas Residenciais, esboçam-se como metas para o estudo:

- Perceber os maiores desafios inerentes à função de Diretor Técnico de uma instituição social e as lacunas por eles apontadas no sistema;
- Refletir sobre o papel do Instituto de Segurança Social e sobre a sua influência e apoio na ação destas instituições;
- Analisar a perceção que os Diretores têm da sua relação com os colaboradores da instituição, bem como o seu estado motivacional.

1.3.Estrutura da Dissertação

O presente trabalho começa por rever a literatura relativa à intervenção gerontológica, envelhecimento populacional, terceiro setor e gestão, com destaque nas ERPI que sustentará o estudo e servirá de ponte para a pesquisa propriamente dita.

Na segunda parte do estudo, fundamentaremos a metodologia adotada, bem como as técnicas aplicadas no processo de recolha de dados. Procederemos depois à análise das entrevistas efetuadas, passando de seguida à sua discussão.

Com as conclusões, fechando a investigação, discutiremos as limitações encontradas, e sinalizaremos pistas que contribuam para o desenvolvimento desta resposta social e que reorientem a acção das direcções técnicas junto das suas equipas.

O presente documento conta ainda com o modelo de entrevistas e um apêndice com o registo de cada uma delas.

Tentamos ser sucintos nas abordagens teóricas e conceptuais que permeiam o assunto, para darmos ênfase à etapa final, a análise das entrevistas e discussão dos resultados, razão última deste estudo e verdadeiro motor do investimento e esforço na procura de respostas para as questões estabelecidas.

2. Questões Investigativas

Todo projeto de pesquisa começa com o estabelecimento de uma hipótese. Tomando o ponto de vista de Verma e Beard, hipótese é como uma proposição que será sujeita a verificação ao longo da investigação subsequente. Pode também ser vista como um guia para o investigador, na medida em que representa e descreve o método a ser seguido no estudo do problema. Em muitos casos, as hipóteses são palpites do investigador sobre a existência de relações entre variáveis (Verma e Beard, 1981 citados por Bell, 1993).

Investigar é, como referem Ludke e André (1986), um esforço de elaborar conhecimento sobre aspectos da realidade na busca de soluções para os problemas expostos.

Quivy (1992) corrobora que a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual digno desse nome. Além disso, um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de mais hipóteses.

Citamos também Trede e Higgs (2009), pois referem que as “questões investigativas incorporam os valores, visão do mundo e direção de uma investigação. Eles também são influentes na determinação do tipo de conhecimento que será gerado”.

O presente estudo tem como objetivo analisar o contributo da direção técnica para uma gestão eficiente e humanizada das Estruturas Residenciais para Idosos no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, pelo que se procura encontrar resposta para as seguintes interrogações/questões:

Q1 - A formação académica de base da direção técnica contribui para tornar mais eficiente e humanizada a gestão das Estruturas Residenciais Pessoas Idosas?

Q2 - Uma gestão eficiente nas ERPI resultará em maior satisfação nos seus utilizadores e motivação dos seus colaboradores?

Q3 - Uma gestão humanizada nas ERPI resultará em maior satisfação nos seus utilizadores e motivação dos seus colaboradores?

Q4 - A direção técnica com suas ações contribui para a Gestão de Recursos Humanos nas ERPI?

Através do estudo de caso iremos tentar identificar as relações acima contrastadas nas quatro questões.

3. Revisão da Literatura

3.1. Terceira Idade e Cuidados a Idosos

Tal como a infância e qualquer outra fase da vida, o envelhecimento é um momento marcado por mudanças biopsicossociais específicas e é experienciado de forma distinta entre indivíduos, sendo inclusivamente condicionado por um conjunto de fatores, nomeadamente o estilo de vida adotado, as características do meio ambiente e a situação nutricional de cada um (Ávila, Guerra & Meneses, 2007). Mais sobre o envelhecimento pode ser visto por Berger (1995).

Na sequência das alterações que decorrem do processo de envelhecimento, esta etapa da vida é encarada por muitos como o espetro da morte, do fim. Em alguns casos, ao momento de entrada na reforma ou de cessação de qualquer atividade, associa-se o surgimento de doenças e de um conjunto de transformações no corpo e na mente. Nem sempre os idosos se sentem financeira ou emocionalmente preparados para o corte abrupto do seu ritmo diário, o que os leva a depender, em muitos casos, dos filhos (Fernandes, 2002).

Segundo Amaral e Vicente (2000; cit 2008), dependência consiste na perda de autonomia, quer seja física, psíquica ou intelectual, necessitando de ajuda para realizar as atividades diárias.

Na maioria dos casos, um idoso acaba por ter as suas atividades diárias prejudicadas e até diminuídas devido ao envelhecimento. Quando não é a família que cuida, é uma instituição.

Os tipos de cuidados com o idoso incluem: administrar medicamentos via oral, auxiliar na deambulação, mobilidade. Organização do ambiente em que o idoso reside, de forma a deixá-lo protegido, seguro. Proporcionar conforto físico e psíquico. Estimular o relacionamento e contacto com o mundo exterior, por meio de atividades recreativas e sociais. Controlar, monitorar sinais vitais, reconhecer alterações e prestar socorro em casos de urgência. (Sequeira, 2010).

3.2. Envelhecimento Populacional e Envelhecimento em Portugal

O chamado envelhecimento populacional é um fenómeno de amplitude mundial. A Organização Mundial de Saúde (OMS) prevê que em 2025 existirão 1,2 biliões de pessoas com mais de 60 anos, sendo que os idosos (com 80 ou mais anos) constituem um grupo etário de maior crescimento. Em Portugal, segundo dados do Instituto Português de Estatística, em 1998 existiam perto de 600 milhares de pessoas com 75 ou mais anos e cerca de 1.500 milhares com 65 anos ou mais, sendo hoje o número superior (Pereira, 2016).

Estes dados corroboram o número crescente de idosos de ano para ano que se encontram a viver em instituições de longa permanência.

Na senda de Pereira (2016), considera-se a institucionalização do idoso quando este passa todo o dia ou parte deste na instituição, entregue aos cuidados de profissionais que não a sua

família. Em termos práticos, idosos institucionalizados é a expressão atribuída aos residentes, ou seja, os que vivem 24 horas por dia numa instituição, no caso dos lares ou residências, como as ERPI.

O envelhecimento demográfico, entendido como o aumento absoluto e relativo da população com 65 e mais anos de idade no total da população em Portugal, começa a evidenciar-se a partir dos finais do século XX. Terá sido a partir de 2001, e pela primeira vez na história da população portuguesa, que a população idosa se tornara mais expressiva do que a população jovem, abaixo dos 15 anos de idade, no universo da população. Cerca de dez anos mais tarde, os idosos representavam 16,4% da população portuguesa e os jovens 16,0%. Atualmente, os primeiros representam já 19,1% da nossa fatia demográfica e os jovens 14,9%, havendo uma diferença significativa entre ambos os grupos. Isto significa que, entre 2001 e 2011, verificou-se um decréscimo de 5% da população jovem, passando de 1640418 para 1567965, e um acréscimo de 17% da população idosa, que passou de 1692929 para 2031822 (António, 2013).

Se analisarmos com mais detalhe a evolução da população idosa e a dividirmos em dois grupos, encontraremos, tendo em conta o mesmo período, um aumento mais expressivo no grupo de pessoas com 80 e mais anos de idade – os considerados muito velhos – (53%) do que no grupo das pessoas com 65 ou mais anos de idade (17%).

Na verdade, o envelhecimento demográfico é visto como o principal fator responsável pelo gradual crescimento do número de idosos em situação de dependência, o que, por si só, representa um conjunto de desafios, não apenas para o modelo de organização e gestão dos cuidados sociais e de saúde, como também para o modelo de organização das famílias cuidadoras.

Em Portugal, tal como a maioria dos países desenvolvidos, a quebra das taxas de natalidade tem-se feito sentir na composição etária da população. Como tal, a população jovem (entre os 0 e os 14 anos de idade) e a população ativa (entre os 15 e os 64 anos de idade) têm sofrido um decréscimo visível, ao invés da população idosa (com 65 anos de idade ou mais), que tem vindo a aumentar significativamente. Dados da UNECE (2017) referentes ao nosso país indicam que, em 2015, quase 20% da população portuguesa era idosa, tendo esta percentagem vindo a crescer gradualmente, ao longo dos anos, prevendo-se, para 2030, um crescimento da porção demográfica para idosos de 26% e de 29% para 2060.

Por conseguinte, também o índice de dependência tem vindo a aumentar, havendo, à mesma data, cerca de 31 idosos por cada 100 pessoas em idade ativa, o que pode representar um problema para a economia nacional, vendo-se o país obrigado a promover o prolongamento da vida ativa e a manter a capacidade de trabalho por um número máximo de anos possíveis, como aliás temos vindo a testemunhar.

Face às alterações demográficas sentidas, surge como necessária uma reformulação dos sistemas de apoio à terceira idade em Portugal. Se os idosos estão a viver mais, torna-se

imperativo criar sistemas de apoio específicos, e principalmente, humanizados, que é um dos alvos de análise nesse estudo.

3.3. Gestão Humanizada e Liderança

Independentemente do tipo de organização, a gestão do capital humano assume um papel relevante no desempenho e no sucesso daquela, que depende essencialmente do comprometimento, das ações, das decisões e das ideias dos Recursos Humanos (Carvalho, 2005, *in* Santos, Félix e Carvalho, 2009).

No caso das OSFL, como preconiza Amaral (2012), o grande compromisso da gestão de pessoas é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento dos valores inerentes à essência da instituição, que diferencia as organizações públicas e privadas.

Indo ao encontro destas ideias, Parente (2010) apresenta um conjunto de características nas quais as organizações se devem basear no sentido de valorizar os seus RH, nomeadamente dar primazia às pessoas e ao cumprimento da missão em detrimento do capital; exaltar a democraticidade interna, a equidade e a transparência; exercer a cooperação e solidariedade; proporcionar a oferta de bens/serviços necessários e de qualidade aos respetivos membros e/ou à comunidade; ter autonomia na gestão face ao Estado e ao setor privado.

Estas perspetivas assumem igualmente a importância do corpo trabalhador das organizações no seu incremento, pois não só fazem parte da sua vida produtiva, como constituem também o princípio essencial da sua dinâmica. Entre as mais diversas funções que cabem aos colaboradores, são eles que, no fundo, inovam, criam e recriam contextos e situações que conduzem a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, com outras organizações e com o ambiente de negócios em geral. Por isso, as pessoas tornam-se fonte de vantagens competitivas pelo valor que acrescentam às organizações. Estas, por sua vez, devem aproveitar de cada uma delas as suas qualidades (Davel *et al.*, 2010).

Desta forma, na Gestão de Recursos Humanos, Sem descurar os rigorosos procedimentos de uma cuidada gestão administrativa, é fundamental o aproveitamento do potencial humano, factor imprescindível de valorização da organização e potenciadora de melhores condições de sucesso.

Enquanto departamento, os Recursos Humanos são diferentes dos restantes recursos necessários para as organizações, pois como atestam Azevedo, Franco e Meneses (2012: 308):

...os trabalhadores, enquanto criadores de valor, não podem ser pensados numa lógica meramente económica de custo-benefício e de curto prazo – a que tende a imperar para os restantes recursos. Pelo contrário, devem ser entendidos como clientes internos numa lógica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização.

Isto significa que entre uma organização e os respetivos colaboradores se estabelece uma relação bidirecional, já que se por um lado as organizações precisam das pessoas, também estas precisam das organizações. Como diz Chiavenato (1994: 15):

...as organizações são constituídas por pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

É na celebração contratual desta relação que se estabelecem os objetivos de ambas as partes, garantindo assim o cumprimento do mútuo acordo, da satisfação do colaborador e, por conseguinte, do sucesso da organização.

A Gestão de Recursos Humanos comporta também dificuldades ao nível do controlo da qualidade dos serviços prestados, da avaliação de desempenho, da assiduidade e pontualidade. O facto das organizações do Terceiro Setor primarem ainda pela informalidade das práticas de GRH demonstra a falta de políticas de gestão e de sistematização de procedimentos, que dificulta o cumprimento de normas e regras, a atribuição de responsabilidades e, enfim, a própria gestão organizacional (Ferreira, 2012).

Por conseguinte, para evitá-lo, o trabalho dos profissionais, ainda que em muitos casos voluntário, deve ser acompanhado, controlado e acima de tudo direcionado para a capacitação e partilha de valores da organização, no sentido da qualidade dos serviços prestados e do cumprimento da missão pré-estabelecida. No entanto, isto é mais fácil teoricamente do que na prática, uma vez que o trabalho voluntário não é remunerado e na maioria das vezes nem sequer qualificado, o que complica todo o processo de gestão e cumprimento (Ferreira, 2012).

Tendo em conta as agravantes que acarreta a mão-de-obra pouco qualificada, a procura de trabalhadores qualificados e com as respetivas competências nas organizações sociais, com capacidade de promover a eficiência e produtividade na gestão das organizações, passou entretanto a ser a diretriz fundamental, dando aos processos de recrutamento e seleção novos critérios e fortemente burocratizados. A par disso, a motivação e o empenho deixaram de estar no topo das preocupações, algo que pode comprometer em grande medida o sucesso das organizações, mesmo com mão-de-obra qualificada, comprometendo a dimensão relacional e humanizada dos cuidados.

Acresce o facto de o recrutamento de profissionais ser muitas vezes um processo imparcial, predominando a assimetria e desestruturação da seleção, que se baseia no grau de afinidade entre os gestores e os eventuais funcionários, em detrimento das suas qualificações ou formação específica, da sua experiência, habilidades, atitude e grau de compromisso para com a atividade laboral (Raposo, 2000).

Isto revela no Terceiro Setor um frágil investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, e sendo o capital humano um elemento central, se o seu contrato psicológico para com a organização não estiver bem delineado e não for cumprido, nenhuma

das partes, nem colaborador, nem organização, irão tirar proveito dessa relação e consequentemente clientes, principais beneficiários.

É, por isso, essencial que as instituições cultivem a motivação, estimulem e procurem satisfazer os seus colaboradores, não apenas economicamente, para que estes, por sua vez, lhe ofereçam toda a sua lealdade, criatividade e esforço adicional no exercício das suas tarefas (Pereira, 2013).

As relações de trabalho costumam ser caracterizadas pela verticalidade dos dirigentes em relação aos dirigidos. Todavia, os pressupostos utilizados até há uma década atrás tornaram-se inadequados ao atual contexto organizacional: Isto quer dizer que enfoques mecanicistas típicos das primeiras teorias organizacionais, previligiando o poder e o controlo nas relações de trabalho, não são atualmente considerados os mais eficazes para as novas situações empresariais, também elas sujeitas a mudança e inovação (Menezes, 2002).

O conceito de liderança voltado para o amplo exercício do poder e do controlo permanente, segundo Viveiros (1997), já se encontra ultrapassado. Atualmente, a liderança depende dos liderados, pelo que o esforço destes últimos na sua rotina laboral irá depender diretamente da satisfação das suas necessidades e da oportunidade de demonstrar ao máximo as suas capacidades. Desta forma, o nível dos resultados do líder dependerá, essencialmente, da qualidade do trabalho da equipa de colaboradores e da relação com ela estabelecida, suportada numa comunicação adequada e forte motivação. Nesta perspetiva, a conscientização de que a mudança organizacional passa primeiro pelas pessoas e só depois pelos métodos e processos é fundamental.

Por essa razão, emerge hoje a urgência de uma gestão humanizada como parte integrante do novo paradigma organizacional, propondo um novo perfil de gestor em substituição do tradicional estilo autocrático. Só assim poderá captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos de que a organização dispõe (Silva, 2006).

A implementação deste modelo gerencial requer, portanto, o desenvolvimento de novas e múltiplas competências do gestor, para passarmos a ter gestores-líderes cuja preocupação máxima seja a busca do equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos funcionários e os objetivos organizacionais (Silva, 2006).

Lewin foi quem começou por influenciar as perspetivas de liderança ao considerar três tipos distintos: a autoritária, a democrática e a *laissez-faire* (Parreira, 2010).

Ferreira (2001), detalhou mais alguns tipos de liderança presentes nas organizações públicas, baseadas no modo de gerir uma equipa de trabalho. Começa por descrever o líder coercivo, aquele que impõe decisões e exige a obediência aos demais. Passa para o líder orientador, cuja ação passa pelo diálogo, pela educação e estimulação, mas reserva para si a tomada de decisões. O líder autoritário, como o próprio nome indica, centraliza as tarefas, controla e coage para trabalhar. Psicologicamente, não se aproxima da equipa impõe a sua vontade de forma arbitrária. A liderança *laissez-faire* é a que permite total liberdade ao grupo, sem

intervenção do líder, que apenas faculta os materiais necessários aos funcionários, sem manifestar qualquer *feedback* relativamente às suas ações.

Por sua vez, o paternalista é aquele que motiva a equipa por meio de um sistema de promoções e recompensas. O líder democrático é o que confia e delega responsabilidades, dando assim liberdade à sua equipa para realizar o trabalho, inovando. São frequentes os elogios e o trabalho em conjunto, porque este é o líder que se inclui na equipa, apresentando problemas e limitações, para que, de forma coletiva, a equipa apresente soluções. Aceita conselhos, recomendações e sugestões dos colaboradores. Por fim, temos o líder educador, o que estabelece uma gestão estratégica, com metas e guias, por meio do diálogo e da interação.

Numa visão contemporânea, os investigadores fazem referência ao cruzamento de dois conceitos indissociáveis: liderança e gestão. Artmann e Rivera (2006) veem o líder como aquele que sabe o que é preciso fazer e o que está correto, e o gestor como o que sabe como fazer o que é correto, pelo que são características complementares, ambas essenciais na postura de quem encabeça uma equipa. Enquanto os gestores estão focados no sistema, no controlo e na administração de todos os processos de trabalho, um líder tem atenção ao desenvolvimento, à confiança, à visão (Roque, 2012).

Surge assim um novo paradigma gerencial, que começa a exigir novas formas de lidar com as pessoas dentro das organizações, segundo uma perspetiva humanista. O Homem deixara então de ser um mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator indispensável ao longo de todo o processo produtivo.

Contrapondo-se à rigidez burocrática visando a satisfação das necessidades do indivíduo, este novo paradigma concentra ainda uma perda gradual da importância dos chefes tradicionais, valorizados sobretudo por habilidades específicas como as suas competências técnicas e conceituais e das preocupações do exercício de poder, da supervisão e coação, que vieram dar lugar ao cargo de gestor líder, voltado para o resgate da humanização no ambiente de trabalho (Araújo, 2001).

Inicialmente, as teorias de liderança concentradas nos líderes, tiveram os seus primórdios nos anos 40, e davam ao líder condições inatas para sê-lo, como se pode ver na Teoria do Grande Homem, exemplificada em Bennis(2001), e na Teoria dos Traços, como em Bryman (1992). Depois, por não se revelarem completamente abrangentes, surgiram outras, assim chamadas: Teoria das Trocas, respaldada por Hollander (1964), Teoria Contingencial ou do Comportamento, por Fiedler (1967), e finalmente a Teoria do Caminho-Objectivo, segundo Smith, P.B. & Peterson, M.F. (1989).

Ferreira (2011) ainda diz que há a consideração de que alguns traços do indivíduo são universais, e que muitos deles se manifestam em situações de liderança, perante as quais um bom líder deveria apresentar:

- energia e tolerância ao *stress*, sendo que quanto maior for o nível de tolerância, maior é a probabilidade de agir e transmitir calma;

- autoconfiança;
- maturidade e estabilidade emocional;
- honestidade perante os colaboradores;
- motivação para o sucesso alcançando sempre mais e melhor procurando inovação;
- motivação para o poder social, em que o líder se preocupa com os problemas dos funcionários e se empenha na sua resolução.

Percebe-se, porém, e como mostra a evolução das teorias, que o papel dos liderados devem ser considerados igualmente, porque já se entende que a liderança não se baseia única e exclusivamente na força de uma só pessoa. Assim, o conceito de liderança na sua concepção contemporânea é delineado com base no tipo de liderados, transmitindo a ideia de que o líder só pode obter resultados com e através das pessoas, se tiver a capacidade de as selecionar e de as desenvolver, de comunicar e de as motivar.

Isto depende, contudo, de uma liderança adequada, que poderá fazer desenvolver a capacidade criativa e os talentos de que a organização dispõe. Um gestor-líder passa assim a ser uma nova figura que encabeça a organização, cujo perfil é dinâmico e multifacetado (Ferreira, 2001).

Ainda assim, esta nem sempre é a figura que encontramos à frente de uma organização, sendo ainda necessário um reposicionamento por parte dos gestores para poderem enfrentar as novas situações advindas da globalização e dos avanços tecnológicos (Araújo, 2001), bem como desta rutura com a tradição. Este reposicionamento reflete-se em novas formas de pensar e agir, tendo em vista o desenvolvimento de uma nova relação de trabalho baseada na confiança, no respeito e na partilha de decisões (Ferreira, 2001).

Nesta visão mais humanista, o gestor-líder considerado ideal é orientador de resultados de processo, é democrático e educador, uma vez que orienta uma equipa, com a qual traça e atinge metas e objetivos. O mesmo líder recusa a ideia de que a efetividade no trabalho depende exclusivamente de comando e formalidade, e procura obter o empenho das pessoas trabalhando a sua motivação e o seu grau de compromisso com a instituição, promovendo um ambiente de trabalho e relacionamentos mais humanos e equilibrados (Silva, 2006).

Apesar de conceitos diferentes, gestor e líder parecem agregarem conceitos complementares, que podem na realidade confluir na mesma pessoa (Afonso, 2011), tratando-se, certamente, de alguém com carisma, que suscita a admiração e a lealdade dos seus colaboradores (Roque, 2012).

E esta situação conduz à necessidade de se entender como, na gestão de valências de respostas sociais como as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, se consubstancia gestão e liderança humanizada.

3.4. Terceiro Setor, Respostas Sociais para a Terceira Idade e ERPI

Para introduzir o tema da direção técnica e teorizá-lo em consonância com o presente objeto de estudo, torna-se imperativo iniciar com a clarificação de alguns conceitos e esboçar, ainda que sucintamente, o terceiro setor em Portugal no contexto da economia social, de onde imergiu um conjunto de profissões no âmbito das organizações sociais, especificamente, no caso do nosso estudo, no apoio à população sénior.

O conceito de economia social é declarado por André Guélin no primeiro terço do século XIX, *économie sociale*, e é definido como uma outra maneira de fazer economia política (Guélin, 1998). Segundo Guélin, “Ela é composta por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros.”

Já o Terceiro Setor é designado por um conjunto de organizações de cariz associativo, cooperativo ou mutualista que não pertence nem ao estado, nem ao mercado (Ferreira, 2009; Almeida, 2011). Ainda segundo Almeida, há duas visões das causas do Terceiro Setor. Numa delas, a americana, ele advém de uma falha tanto do estado como do mercado. Já a visão europeia simplesmente admite que é o terceiro setor faz parte de uma pluralidade de economias que têm princípios e valores em comum.

Portugal tem definido, pela Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013) os princípios que regem o Terceiro Setor: primar pessoas e objetos sociais em relação ao capital. Adesão livre, voluntária e aberta a esse setor. Defesa e aplicação de princípios de solidariedade e responsabilidade. Autonomia de gestão e independência dos poderes públicos. Entre outros.

Em Portugal, o apoio às pessoas mais velhas está baseado na família e na institucionalização de origem pública, privada ou em parceria (Pereira, 2012).

Entre 2002 e 2011, as respostas dirigidas à comunidade idosa apresentaram um acréscimo de 43%, representando um aumento de cerca de 2000 respostas. Estes serviços representavam, em 2011, mais de metade (53%) da totalidade das respostas sociais existentes em Portugal continental, correspondendo a mais de 7000 respostas (Carvalho, 2013). O autor acrescenta que as ERPI representam um acréscimo de 38% comparativamente com o Serviço de Apoio Domiciliário representado com 59%, seguindo-se o Centro de Dia com 30%.

A realidade mostra, porém, que há um número considerável de pessoas idosas que não encontram uma resposta adequada nesse meio. Na ausência de resposta no seu meio natural de vida – o familiar –, a pessoa idosa necessita de cuidados especiais, empenho e competência das respostas sociais, para que as dimensões física, psíquica, intelectual, espiritual, emocional, cultural e social da vida de cada indivíduo possam por ele ser desenvolvidas sem limitações dos seus direitos fundamentais à identidade e à autonomia (Manual de Processos Chave – Estrutura Residencial para Idosos:1).

De acordo com dados da Carta Social, cuja atualização remonta a 2015, registam-se 2418 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, 2086 Centros de Dia e 2707 Serviços de Apoio Domiciliário. Não se encontram dados relativos à valência de centro de noite. Nestes serviços são apoiadas 267640 pessoas idosas. A distribuição é de 94067 pessoas em ERPI, 65258 pessoas em Centros de Dia e 108315 em Serviços de Apoio Domiciliário (Carta Social, 2018).

Na sequência do capitalismo e da globalização que marcam a sociedade contemporânea, tem sido notório o esforço das comunidades na organização e implementação de respostas à crescente procura de bens e serviços, e a entidades assim enquadradas fora do setor privado lucrativo e do setor público. É neste contexto que surgem parcerias de responsabilidades entre o Estado e a sociedade, ou seja, o setor das organizações da economia social. No que concerne aos últimos 150 anos, a Economia Social é um fenómeno que tem vindo a ganhar relevo, bem como os seus objetivos, que expressam meios de solidariedade e de desenvolvimento integrado da comunidade e do Homem (Marques, 2014).

Em Portugal, as fontes de financiamento e os recursos estatais têm sido díspares, fruto em grande medida das dificuldades económicas com que o país se depara. Daí que se inferindo que os valores que vigoram na racionalidade institucional da gestão de instituições de apoio à terceira idade podem não condizer com os que são efetivamente abrangidos pela Solidariedade Social. Embora providencie algum apoio às OSFL, o governo tem sido uma fonte de incerteza para estas organizações, na sequência das mudanças políticas e económicas sentidas ao longo dos últimos anos. Estas têm levado este tipo de organizações a adotar estratégias sustentáveis, de forma a poder dar continuidade à sua missão (Dart, 2004; Goerke, 2003). Acabam por, inevitavelmente, depender de donativos para poder assegurar a sua sustentabilidade (Macedo e Pinho, 2006).

Desta forma, o panorama político e económico nacional conduziu-nos a uma mudança de paradigma das Instituições Particulares de Solidariedade Social, caracterizada por garantir respostas de qualidade aos utentes com menos recursos. Isto porque a procura dos serviços sociais junto destas instituições é cada vez maior e mais exigente, como observamos, consoante os cuidados dos idosos, e também dos deveres da gestão, o que ficou explícito nas entrevistas recolhidas.

Por isso, as OSFL veem-se confrontadas com a necessidade de avaliar e reestruturar os recursos disponíveis, bem como de adotar uma gestão empresarial profissional para equilibrar objetivos económicos e objetivos sociais (Alter, 2000), mas tal nem sempre é possível, o que deixa as organizações numa posição vulnerável e de risco (Ferreira, 2012). Isto vem naturalmente reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas (Marques, 2014).

Todavia, a maioria das Organizações Sem Fins Lucrativos apresenta défices de gestão e liderança, o que significa que a falta de estratégias ou de um planeamento predefinido e de ferramentas de gestão neles baseadas pode comprometer o sucesso da missão destas organizações e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade. É neste sentido que se equaciona a importância do conhecimento de práticas e de ações de gestão que possam garantir a

sustentabilidade das organizações, sobretudo tendo em conta a competitividade e a saturação dos mercados já existentes (Marques, 2014).

Centrando a análise nas estruturas residenciais, é necessário que estas se constituam como contexto humanizado, personalizado, atentos às efetivas e específicas necessidades de cada situação, sem perder de vista que é o cliente idosos, nas suas necessidades e desejos, com suas vivências familiares e sociais, integradas no universo dos cuidados a prestar, o foco centralizador de toda a actuação. Assim o exige a perspetiva do respeito e promoção dos seus direitos humanos.

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas constitui-se como uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente à idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado (Manual de Processos Chave – Estrutura Residencial para Idosos: 2).

Para a prossecução dos objetivos da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e, conseqüentemente, para que a organização funcione de forma eficaz e eficiente, esta necessita de identificar, organizar e gerir todas as atividades que promove, de forma sequencial, integrada e interligada. Nesse sentido, a estrutura necessita de assegurar um quadro de pessoal, integrando colaboradores que possuam as competências requeridas para a realização ajustada das funções que desempenham no conjunto dos serviços prestados, enquanto condição fundamental para assegurar a qualidade dos mesmos.

O número de colaboradores a integrar a equipa de trabalho depende do número e características dos clientes, dos serviços a prestar, no quadro dos requisitos normativos e específicos inerentes às tipologias de Estrutura Residencial que integram esta resposta social.

Segundo o artigo 12.º da Portaria n.º 67/2012 da Segurança Social, a Estrutura Residencial deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços ao longo de 24 horas por dia. Por isso, para além de um diretor técnico, a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas deve assim dispor:

1 — A estrutura residencial deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia.

2 — A estrutura residencial, para além do diretor técnico, deve dispor no mínimo de:

a) Um(a) animador(a) sociocultural ou educador(a) social ou técnico de geriatria, a tempo parcial por cada 40 residentes;

- b) Um(a) enfermeiro(a), por cada 40 residentes;
- c) Um(a) ajudante de ação direta, por cada 8 residentes;
- d) Um(a) ajudante de ação direta por cada 20 residentes, com vista ao reforço no período noturno;
- e) Um(a) encarregado(a) de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 residentes;
- f) Um(a) cozinheiro(a) por estabelecimento;
- g) Um(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 20 residentes;
- h) Um(a) empregado(a) auxiliar por cada 20 residentes.

3 — Sempre que a estrutura residencial acolha idosos em situação de grande dependência, os rácios de pessoal de enfermagem, ajudante de ação direta e auxiliar são os seguintes:

- a) Um(a) enfermeiro(a), para cada 20 residentes;
- b) Um(a) ajudante de ação direta, por cada 5 residentes;
- c) Um(a) empregado(a) auxiliar por cada 15 residentes.

4 — Os indicadores referidos nos números anteriores podem ser adaptados, com a necessária flexibilidade, em função das características gerais, quer de instalação, quer de funcionamento, quer do número de residentes de cada estrutura residencial.

5 — Nos casos em que os serviços de higiene do ambiente, de tratamento de roupa e de confeção de refeições sejam objeto de contratualização externa pode dispensar-se o pessoal de cozinha e de limpeza.

6 — A estrutura residencial pode contar com a colaboração de voluntários, devidamente enquadrados, não podendo estes ser considerados para efeitos do disposto nos números anteriores.

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social exige que neste grupo de trabalhadores conste um diretor técnico, podendo ser representado por um técnico com formação superior ou equivalente e competências pessoais e técnicas adequadas ao exercício da função, de preferência no domínio das Ciências Sociais e do Comportamento, Saúde ou Serviços Sociais.

Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento. Cabe ao diretor técnico, além disso, promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver, sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos (Portaria n.º 67/2012 de 21 de março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social).

Moura (2014), refere que o diretor técnico deve orientar a equipa em direção à igualdade, onde o propósito comum é a humanização dos cuidados. Reforça que o líder deve possuir determinadas habilidades, como a capacidade de motivar e influenciar o grupo que trabalha com ele, aliado a qualidades como, compromisso, gestão e mediação de conflito e conhecimento.

As estruturas residenciais, outrora designadas por lares, têm a sua origem histórica nos asilos, tendo surgido como alternativa aos idosos em situação de maior risco ou de efetiva perda de independência e/ou autonomia. É a resposta social mais antiga, cuja origem se perde nos tempos. A grande maioria dos asilos estava ao cuidado da Igreja. Desde a década de 60 houve, contudo, uma tentativa por parte da sociedade e do Estado de melhorar as condições de acolhimento dos asilos (Jacob, 2012).

Ainda segundo Jacob (2012), podemos encontrar três grupos distintos de recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social:

- dirigentes das instituições, voluntários que assumem a função política e deliberada da organização;
- voluntários não dirigentes, grupo constituído por todos aqueles indivíduos externos à instituição que executam determinadas tarefas graciosamente;
- trabalhadores sociais, profissionais remunerados, qualificados e executores da política dos dirigentes. Estes profissionais, por sua vez, podem dividir-se em técnicos superiores (que englobam assistentes sociais, psicólogos, educadores, enfermeiros...) e técnicos não superiores (administrativos, encarregados, cozinheiros, motoristas, ajudantes de lar e auxiliares de serviços gerais).

O crescimento significativo destas respostas sociais para pessoas idosas e a preocupação na melhoria dos serviços que prestam, impõem a obrigatoriedade de comportarem, em equipamento, um quadro de recursos humanos, específico, qualificado e em número proporcional à população apoiada e isso recai no trabalho preponderante da gestão.

3.5 Gestão nas ERPI

Os modelos de gestão que mais frequentemente encontramos nas ERPI são centrados sobretudo na competitividade, no contexto e nos *stakeholders* das organizações (Menezes, 2012).

Menezes (2012) ainda revela que a gestão surgiu neste tipo de organizações a partir da necessidade de várias delas de trabalhar a capacidade de lidar com imprevistos e com a adaptação a mudanças. Rodrigues (2011) anui, acrescentando que a gestão é um processo que permite alcançar de forma eficaz os objetivos esboçados por uma organização, permitindo uma melhor utilização dos recursos.

Todavia, o conceito de gestão está inevitavelmente associado ao termo *liderança*, responsável por definir a visão, a missão da organização, bem como por inspirar, motivar e alinhar os vários *stakeholders* (Menezes, 2012).

Assim sendo, a gestão e a liderança, num trabalho conjunto, influenciam vários níveis de uma organização: o nível estratégico, respeitante à definição de aspetos como a missão, objetivos e estratégias da organização; o nível da própria gestão, ao que cabe a afetação dos recursos disponíveis; e o nível operacional, que define o tipo de serviço ou produto que é prestado ou produzido (Santos, 2008).

É, por isso, bastante comum ouvir atualmente expressões como *planeamento estratégico* no campo das Organizações Sem Fins Lucrativos, como uma ferramenta da área de gestão. Este envolve um processo em que a utilização adequada dos meios da estratégia e a sua eficácia irão pesar sobre os objetivos a atingir. (Santos, 2008)

Quanto à função de um gestor propriamente dita, embora a necessidade de gerir voluntários e de angariar fundos distinga gestores de Organizações Sem Fins Lucrativos de gestores de empresas, muitas das suas responsabilidades coincidem e enquadram a delimitação de objetivos, a definição de estratégias, a medição de desempenho, entre outros, apelando assim à tal gestão estratégica das organizações.

Para Beggy (2002), o planeamento estratégico no contexto das organizações de economia social devem abranger cinco aspetos: a existência de uma missão concretizável; uma gestão financeira adequada aos recursos de que a organização dispõe; uma orientação do programa dirigida ao público-alvo; um reinvestimento integral do lucro; e a minimização dos riscos, com recurso a técnicas e procedimentos específicos, bem como a medição dos resultados com indicadores adequados, como por exemplo o nível de satisfação das pessoas atendidas, que ditará os níveis de uma gestão eficiente.

Um estudo levado a cabo nos Estados Unidos da América, por Alexander (2000, *in* Rodrigues, 2011), analisou as ferramentas de gestão mais eficazes e importantes para as OSFL, tendo os resultados indicado que o planeamento estratégico e o *marketing* são as referências mais consideradas.

Beggy (2002) refere ainda que no caso destas organizações que utilizam o planeamento estratégico, comparativamente com as que não o utilizam, tendem a revelar uma melhor capacidade para esboçar soluções para os problemas. Uma outra conclusão relevante neste estudo é o facto da utilização do planeamento estratégico ser mais frequente em organizações de maior dimensão.

Queremos unir à análise nesse trabalho a parte da gestão das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas sobre dois paradigmas, eficiência e humanização, os quais nos parecem importantes pela nossa percepção de campo ao longo de mais de 15 anos de experiência profissional.

3.6 Direção Técnica das ERPI

A função de um Diretor Técnico é definida no artigo 11.º da Portaria n.º 67/2012 da Segurança Social, mediante alguns pontos principais:

1 — A direção técnica da estrutura residencial deve ser assegurada por um técnico com formação superior em Ciências Sociais e do Comportamento, Saúde ou Serviços Sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções.

2 — Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial:

- Promover reuniões técnicas com o pessoal;
- Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver;
- Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa;
- Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

De facto, estas são as únicas orientações formais que definem esta figura profissional no contexto nacional das Organizações Sem Fins Lucrativos, sem expressão ou qualquer regulamentação no contrato coletivo de trabalho.

Segundo sugestões de Ribeiro (2016), ao diretor técnico cabe inclusivamente coordenar, apoiar e supervisionar os profissionais de intervenção direta no seu trabalho com as pessoas idosas, supervisão essa que consiste num processo de reflexão e análise comum em que a figura do diretor e os profissionais de intervenção direta, com base na sua experiência e formação, se for o caso, desenvolvem propostas de intervenção a fim de prosseguir determinados objetivos definidos, com vista na melhoria da qualidade das intervenções profissionais, através de um processo de formação e crescimento pessoal.

De uma forma mais concreta, a sua função consiste em:

- Desenvolver estratégias de cooperação e liderança das equipas;
- Facilitar os processos comunicacionais entre utentes, colaboradores, familiares, direção (técnica e institucional);
- Potenciar os momentos de reunião de equipa, designadamente a discussão de casos enquanto espaços e tempos de formação em exercício para os colaboradores;
- Potenciar a complementaridade, a coesão, os processos comunicacionais (Ribeiro, 2016).

Ribeirinho (2016), além disso, acrescenta que aos profissionais com responsabilidades de coordenação/gestão de equipas cuidadoras é sugerida ainda a implementação de medidas que sirvam de auxílio e de orientação aos cuidadores formais de pessoas idosas e/ou em situação de dependência e o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam enfrentar e superar da melhor forma as adversidades subjacentes ao seu quotidiano laboral.

Em suma, cabe ao diretor técnico gerir uma equipa multidisciplinar aproveitando as potencialidades individuais de cada um, bem como fazer cumprir os objetivos da organização, no sentido de assegurar a satisfação dos utentes e, não menos importante, garantir a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro da instituição.

Desta forma, as organizações reconhecem nos seus Diretores Técnicos figuras cruciais no desenvolvimento de respostas sociais, não apenas por serem os principais responsáveis pela definição de um modelo de gestão que promova a eficácia das respostas, mas também porque é deles que depende direta e indiretamente a satisfação dos utentes e, consequentemente, das respetivas famílias (Silva, 2013). Entende-se, por isso, que a competência e o empenho da Direção Técnica de uma instituição são preponderantes para o envolvimento e a motivação da restante equipa e, por conseguinte, para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Após a apresentação de toda a revisão bibliográfica concernente ao tema, segue-se um novo capítulo que versa sobre a metodologia de trabalho adotada, bem como sobre a descrição do estudo empírico e a caracterização da amostra.

4. Metodologia e Técnicas

4.1. Escolha do Método

Uma vez encontradas as motivações e feita a revisão da literatura, foi necessário definir os métodos de forma a melhor responder às questões investigativas propostas.

Escolhemos Diretores Técnicos das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas para serem entrevistados, dado que o presente estudo se objetiva nos respetivos papéis, ações e resultados, parecendo-nos melhor elaborar questões objetivas e ao encontro das suas percepções, em vez de centrarmos a análise na pluridade de atores do contexto da intervenção da direcção técnica, tais como outros agentes sociais ou os próprios utentes.

Entendeu-se recorrer às entrevistas, porque “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos” (Fontana e Frey, 1994, p.361).

As entrevistas poderiam ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Optamos pelas entrevistas semiestruturadas, visto que definimos um roteiro com o qual nos guiamos, permitindo a liberdade de efetuar outras perguntas face ao desenvolvimento da comunicação e abertura com os inquiridos.

Como define Fylan (2005, p. 65), entrevistas semi-estruturadas são:

(...)simples conversas em que você sabe o que quer achar - e então tem um conjunto de perguntas para fazer e uma boa ideia de quais tópicos serão abordados - mas a conversa é livre para variar, e é provável que mude substancialmente entre os participantes.

E cujas outras vantagens são explicitadas por Flick (2004):

Este interesse [pela entrevista semi-estruturada] está associado com a expectativa de que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário (Flick, 2004, p. 89)

Por outro lado, a escolha dos estudos de caso deve-se ao facto de esta pesquisa ser fortemente qualitativa, e também porque os estudos de caso se preocupam com o “como” das questões levantadas. Além disso, o estudo de caso serve para eventos sobre os quais um pesquisador tem pouco controlo e para fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2010).

Reforçamos que a escolha destes métodos é central para a pesquisa, na medida em que as ações dos diretores, um fenómeno de contexto recente e que nos propomos abordar, requerem um tratamento qualitativo, e as questões investigativas se centralizam no como, isto é, de que forma estão relacionadas.

4.2. Recolha de Dados

Percebemos que a recolha de dados é um processo basilar na pesquisa, sendo o objeto que vai relacionar as nossas perguntas iniciais e as expectativas com a realidade concreta e observável.

Após a obtenção da aprovação do Projeto de Trabalho pelo Conselho Científico da Escola, a preocupação centrou-se em iniciar a execução do plano estabelecido. Por conseguinte e a par do suporte bibliográfico em que nos alicerçamos, seguiu-se a elaboração do guião de entrevista que iria dar resposta às questões lançadas, procurando em simultâneo perceber o número de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas existentes no concelho de Viana do Castelo, de forma a enquadrar as reais necessidades a nível de aplicação das entrevistas e definir, efetivamente, a nossa amostra.

Manifestamente o concelho de Viana do Castelo, reunia as condições para representar o nosso estudo, pois para além de se tratar da nossa área geográfica e do nosso campo de intervenção profissional e pessoal, onde vivenciamos há anos a experiência da direção técnica, configura uma área do distrito representada por várias respostas sociais viradas para as necessidades da população sénior e onde a atuação formal da direção técnica é uma significativa e exigente realidade.

Esta região acolhe cerca de 244.836 habitantes (INE, CENSOS 2011), o que representa cerca de 7% da Região Norte e 2% da população do país. Embora tenha registado um decréscimo no período intercensitário de 2001 a 2011, a população residente no concelho de Viana do Castelo é constituída por 88.725 habitantes (INE, CENSOS 2011), dos quais 46.836, mulheres (53%) e 41.889, homens (47%).

O grupo etário mais jovem assume proporções modestas no total da população e revela perdas substanciais ao longo do referido período analisado (-11,1%), ao contrário da faixa etária mais velha, cujos valores demográficos na totalidade do concelho são mais significativos. Em 2011, no escalão etário dos 0-14 anos existiam 12.496 pessoas (14% do total), ao passo que no escalão etário de mais de 65 anos contava 17.335 pessoas (20% do total). Por oposição aos restantes escalões etários, na última década, a população com 65 ou mais anos aumentou + 3.037 pessoas (+21,2%) (Núcleo Executivo do CLAS de Viana do Castelo, 2013).

Isto justifica a existência de um número coeso de respostas sociais destinadas à população idosa, no sentido de satisfazer as suas necessidades. Neste nível, o concelho de Viana do Castelo divide as suas respostas em quatro grupos: Serviço de Apoio Domiciliário, Lar de Idosos, Centro de Dia e Centro de Convívio. No primeiro caso, há 18 estruturas que prestam Serviço de Apoio Domiciliário em diferentes freguesias; no caso da resposta social Lar de Idosos, que nos interessa particularmente para este estudo, o concelho dispõe igualmente de 18 estruturas, com capacidade para atender uma faixa numérica diversa de utentes; como Centro de Dia funcionam igualmente 18 estruturas, mas como Centro de Convívio apenas 5.

Assim, através do recurso à Carta Social, instrumento eletrónico e processo dinâmico, disponível on-line, identificamos facilmente o número de respostas sociais existentes, particularmente, as valências, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e consequentemente as suas direções técnicas.

De forma breve, esclarece-se que a Carta Social se consubstancia num estudo de análise da dinâmica Rede de Serviços e Equipamentos Sociais, e dá a conhecer as respostas sociais, no âmbito da ação social, tuteladas pelo MSSS, em funcionamento no Continente, a sua caracterização, localização territorial, equipamentos e entidades de suporte.

A Carta Social encontra-se concebida, construída e atualizada, pretendendo ser simultaneamente um instrumento multiusos de extrema flexibilidade nos domínios da informação social, de suporte no apoio à tomada de decisão aos diversos níveis, de apoio à cooperação institucional e, em particular, de informação ao cidadão.

A atualização da informação assenta na participação das entidades que desenvolvem respostas sociais no âmbito da Rede de Serviços e Equipamentos e na colaboração dos serviços do Instituto da Segurança Social, IP, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da Casa Pia de Lisboa.

Através da pesquisa neste instrumento, percebemos assim que se encontram registadas no Concelho de Viana do Castelo 17 instituições representando 18 equipamentos com a resposta social de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas em funcionamento, sitas nas diferentes freguesias do referido concelho.

Consideramos centrar o nosso estudo, concretamente, nas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e não noutra resposta social de apoio à velhice, como os centros de dia, centros de convívio, serviço de apoio domiciliário, ou outro, por nos parecer que as Estruturas Residenciais (compostas pelos Lares de Idosos e Residências) comparativamente às restantes respostas, apresentam uma maior exigência a nível de gestão e de coordenação de equipas, fundamentalmente, pelo seu regime de funcionamento contínuo e residencial e por consequentemente, pelo facto de estas estruturas espelharem uma maior necessidade técnica e relacional da figura do seu Diretor Técnico, nosso objeto de investigação e do corpo de recursos humanos.

Constatamos assim, na consulta à Carta Social, que o Concelho de Viana do Castelo dispõe de equipamentos com Estrutura Residencial com capacidade total para acolher 678 pessoas idosas, sendo que, em 2018, estão a ser apoiados 574 residentes.

Na listagem encontrada percebemos que três das Estruturas Residenciais registadas - Residência Bella Vida, Residência Carinho e HG – Residences Viana - não estariam em acordo ao nosso ensejo de estudo por não se tratarem de Instituições Particulares de Solidariedade Social sem fins lucrativos, sendo as três operantes não apenas sob a orientação técnica exclusiva da Segurança Social, diferentemente das outras em que os directores técnicos e os colaboradores têm ação especificamente solidária, isto é, não unicamente subordinadas às orientações da Segurança Social mas ainda a normas e objectivos próprios da instituição.

Estando as três instituições, essencialmente orientadas para a obtenção de lucros e por isso fora da esfera da economia social, não pode a sua atuação ser balanceada sob o escopo da gestão solidária e humanizada que assumimos no presente trabalho.

Não foi alvo de investigação a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, que abriga dois equipamentos com Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Lar de Santiago e Lar da Piedade, na medida em que se trata especificamente de um dos lares onde o presente autor deste trabalho assumir a responsabilidade da Direção Técnica, percebendo a importância de que não se enviesem os dados e sejam preservados com imparcialidade e neutralidade, na nossa análise.

A nossa amostra de investigação está composta por treze instituições, listadas consoante a numeração das entrevistas, ou mais próximo a elas, como se observa na presente tabela.

Tabela 1: Locais de Entrevista.

	NOME	LOCALIZAÇÃO
L1	Centro Social e Paroquial de Vila Franca	Adro Paróquia de São Miguel, 4935-673 Vila Franca, Viana do Castelo
L2	Centro Social e Cultural de Carreço	Rua Nossa Senhora da Graça, n.º 530, 4900-278 Carreco, Viana Do Castelo
L3	Centro Social e Paroquial de São Sebastião de Chafé	Caminho da Residência, n.º 83, 4935-589 Chafé, Viana do Castelo
L4	Centro Social e Cultural da Paróquia de Cardielos	Avenida da Igreja, n.º 4, 4925-344 Cardielos
L5	Centro Paroquial de Promoção Social e Cultural de Darque	Rua Das Dálias, n.º 233, 4935-132, Darque, Viana Castelo
L6	Centro Paroquial e Social de Lanheses	Est da Igreja, 4925-416, Lanheses, Viana Castelo
L7	Lar São José	Avenida da Igreja 131, 4905-205 Viana do Castelo
L8	Lar de Santa Teresa	Largo das Carmelitas, 4900-463 Viana do Castelo
L9	Congregação Nossa Senhora da Caridade	Rua dos Bombeiros 4900-533, Viana Castelo
L10	Centro Social Paroquial de Vila Nova de Anha	Avenida da Igreja, n.º 65, 4935-347 Vila Nova de Anha
L11	Estrutura Residencial para Idosos do Centro Social e Paroquial de Deão	Est da Aldeia n.º 1176, 4905-251Deão, Viana Do Castelo
L12	Casa Sacerdotal da Diocese de Viana do Castelo	Avenida Paulo VI, n.º 735, 4935-058 Darque, Viana do Castelo
L13	Centro Paroquial e Social de Barroselas	Rua Feira, n.º 843, 4905-328 Barroselas

Fonte: Elaboração própria.

Figura 1: Mapa de Viana do Castelo.



Fonte: Viver Viana, 2013.

Assim resume-se como preferimos recolher os dados e por qual modo o fizemos:

- 1) O instrumento de recolha de dados utilizado para a elaboração desta dissertação consiste num guião de entrevista com perguntas abertas, que nos permitiram observar e registar a espontaneidade das respostas, a linguagem e a postura do entrevistado.
- 2) A opção de realização de entrevista aos responsáveis das instituições sem fins lucrativos assenta no facto de a figura do diretor técnico é uma exigência da Segurança Social, justamente no domínio técnico, mas ainda por o seu desempenho revestir características de ação humanizada e solidária, justamente se situando no âmbito da presente pesquisa.
- 3) O principal objetivo da aplicação das entrevistas aos responsáveis técnicos destas organizações reside no propósito de conhecer a realidade das mesmas, o seu modelo de organização e o *modus operandi* destes profissionais, bem como os seus conhecimentos e perceção relativamente ao trabalho técnico e intervenção gerontológica.
- 4) Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações de cada uma das instituições em estudo, numa sala fechada, com boas condições acústicas. As respostas foram inicialmente gravadas em áudio, com a respetiva autorização de cada inquirido, e depois transcritas na íntegra, para fidelidade no tratamento dos dados.

Através de telefone, começou-se em junho o contato via email, com o pedido de colaboração formal de realização de entrevista, com as administrações e diretores técnicos das referidas instituições.

O processo foi facilitado pela ligação pessoal e profissional às instituições contactadas e pela disponibilidade dos colegas diretores técnicos, que afirmativa e prontamente responderam à colaboração solicitada, tendo as entrevistas decorrido entre 20 de julho e 4 de outubro.

Salientamos ainda que, a opção pela análise metodológica qualitativa, nomeadamente, pelas entrevistas semiestruturadas, se deveu ao facto de percebermos que as características deste instrumento, sobretudo a sua adaptabilidade, permitir-nos-ia conseguir explorar determinadas ideias, testar e comparar respostas, investigar motivos e sentimentos, situação que outro instrumento, como o inquérito por questionário não poderia fazer, e sabendo que temos como objetivo principal apreender a perceção dos profissionais, cuja atividade passa pelo exercício da direção técnica e do seu contributo na gestão de recursos humanos das Estruturas Residenciais.

Um dos desafios da abordagem escolhida é minimizar o perigo de subjetividade ou parcialidade, e assim retirar melhores resultados, enquanto que se obtem proveito da liberdade de se elaborar perguntas em contexto, e da experiência de mais de uma década atuante como diretor técnico, de forma a permitir transpor à pesquisa e aos pesquisados os termos adjacentes, a linguagem comum de ambos lados, e resultando em um questionário direccionado ao escopo do trabalho que concisa os pontos-chaves, sem ter perguntas distantes da realidade em que pesquisamos. A subjectividade não é de toda eliminada, visto que esta permite uma forma de ligação entre o tema investigado, a experiência pessoal de diretor técnico e a linguagem recorrente do contexto dos entrevistados, o contexto de direção técnica.

As entrevistas tiveram uma duração entre 27 minutos e uma hora e 10 minutos devendo-se a duração mais do que a inicialmente esperado à extensão das respostas em grande parte das questões.

Como introdução foram explicados aos entrevistados os objetivos e âmbito da entrevista. No decurso da mesma, foi-se criando uma certa empatia com os entrevistados, que facilitou a troca de informação e permitiu opinar livremente sobre as questões abordadas. Para tal, foram respeitados quer os momentos de silêncio, quer os de conversa.

A um conjunto de 14 instituições contactadas, 12 foram entrevistas. Uma das instituições alegou não ter possibilidade de colaboração, por motivos de ordem interna. Estava em curso o processo de mudança de órgãos sociais, nomeadamente do presidente da Direção.

Das 12 instituições em análise, em duas tivemos a particularidade de efetuar 2 entrevistas ao invés de só uma, sendo:

Foi o caso do Lar São José. Acolhe dois equipamentos com a resposta de Estrutura Residencial. Sob recomendação da própria instituição, reconhecemos, a mais-valia de realizar duas entrevistas, visto que cada equipamento deter características diferentes e atuar de forma distinta: uma tem acordo de cooperação com a Segurança Social e outra não. Por esse motivo, e porque partilham a comum missão de apoio gerontológico em regime de internamento, dispõem de dois profissionais com a responsabilidade da direção técnica.

Centro Paroquial e Social de Lanheses – tem uma resposta social com Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, mas dispõe de dois profissionais com responsabilidades técnicas. No seu quadro, possuem, um diretor geral e um diretor técnico, figura para efeitos de protocolo. No entanto, em termos funcionais, as questões relativas à gestão financeira, direção técnica e gestão de recursos humanos, são da alçada destes dois profissionais, que após contato, se dispuseram, prontamente, a colaborar nas entrevistas.

Em suma, a nossa amostra é constituída por 14 entrevistas aos diretores técnicos de 12 equipamentos com Estrutura Residencial para Pessoas Idosas existentes no concelho de Viana do Castelo.

O pedido de autorização de realização das entrevistas às instituições foi efetuado por e-mail, conforme, reforçado anteriormente, acompanhado em anexo por documento formal – *Pedido de autorização para a realização de entrevistas aos diretores técnicos das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do Concelho de Viana do Castelo* - que foi posteriormente recolhido, no momento de aplicação do instrumento, devidamente assinado por elemento da direção/ administração e na sua ausência, em alguns casos, pelo próprio diretor técnico (documento na secção Apêndice).

Para salvaguardar a integridade da recolha de dados, foi solicitado o consentimento para a gravação da entrevista, através de documento – *Declaração de autorização de gravação da entrevista e uso da mesma para fins académicos* – assinado pelo respetivo diretor (documento em apêndice no relatório).

De forma a garantir a confidencialidade e tratamento dos dados obtidos, as entrevistas foram codificadas e legendadas conforme sequência: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14.

5. Análise Quantitativa

Com relação aos 14 entrevistados, descreve-se a situação social e laboral dos mesmos:

Tabela 2: Carterização sócio-laboral dos Entrevistados.

	Idade	Gênero	Estado Civil	Situação Contratual	Tempo de Trabalho	Tempo na função de Diretor	Habilitação Literária
E1	38 anos	Feminino	Casada	Contrato sem Termo	14 anos	13 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia Pós-Graduação em Gestão destas instituições de Economia Social
E2	29 anos	Feminino	Casada	Contrato a Termo	4 anos	1,5 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Serviço Social Pós-Graduação em Gestão de Organizações Sociais
E3	43 anos	Feminino	Casada	Contrato sem Termo	13 anos	13 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Educação Social
E4	35 anos	Feminino	Casada	Contrato sem Termo	11 anos	10 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Serviço Social Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde
E5	33 anos	Feminino	Casada	Contrato a termo certo	2 anos	1 ano	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Enfermagem
E6	28 anos	Feminino	Solteira	Contrato sem Termo	3 anos	1 mês	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Serviço Social
E7	34 anos	Masculino	Casado	Contrato sem Termo	2 anos	4 meses	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Psicologia Mestrado em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos
E8	36 anos	Masculino	Casado	Contrato sem Termo	4 anos	4 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia
E9	26 anos	Feminino	Solteira	Contrato sem Termo	6 anos	6 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Educação Social Gerontológica Mestrado em Gerontologia Social
E10	30 anos	Feminino	Solteira	Contrato sem Termo	4 anos	2 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Educação Social Gerontológica
E11	42 anos	Feminino	União de Fato	Contrato sem Termo	18 anos	1,6 anos	literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Psicologia Clínica e da Saúde Pós-Graduação em Consulta Psicológica e Psicoterapia, Especialização em Psicologia Clínica e da Saúde, Especialização em Psicologia Comunitária, Intervenção em Situações de Crise e de Risco
E12	38	Feminino	Casada	Contrato	3 anos	3 anos	Licenciatura em Educação

	anos			sem Termo			Social Pós-Graduação em Gestão das Organizações Terceiro Setor
E13	38 anos	Feminino	Casada	Contrato sem Termo	13 anos	11 anos	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Engenharia Alimentar e Licenciatura em Serviço Social, Pós Graduação em Gestão de Organizações Sociais
E14	33 anos	Feminino	Casada	Contrato sem Termo	3 meses	3 meses	Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social

Fonte: Elaboração própria.

Desta Tabela 2, podemos inferir o perfil dos entrevistados:

Idades:

28,5%, entre 25 e 30 anos;

57,14%, entre 31 e 40 anos;

14,25%, entre 41 e 45 anos.

Sexo:

14,25% são do sexo masculino e 85,75% do sexo feminino.

Estado Civil

71,4%, casados;

21,42%, solteiros;

7,14%, em união de facto;

Situação Contratual:

85,71%, contrato sem termo;

7,14%, contrato a termo;

7,14%, contrato a termo certo.

Tempo de Serviço:

57,14%, de 0 a 5 anos;

7,14%, entre 6 e 10;

35,71%, entre 11 e 20.

Tempo de Serviço como DT:

64,28%, de 0 a 5 anos;

14,28%, entre 6 a 10;

; 21,42%, entre 11 e 20..

Formação Académica:

100%, ensino superior completo;

35,71%, pós-graduação;

28,57% mestrado.

Formação Académica Específica:

71,14%, licenciatura nas área de Sociologia/ Ciências Sociais/Educação Social;

14,28%, área da Gerontologia.

A tabela seguinte relaciona dados da instituição dos entrevistados por cada entrevista.

Tabela 3: Dados Institucionais Por Entrevista

	Número Colaboradores Instituição	Número Colaboradores Domínio Directoria Técnica	Número de Utentes no domínio da Direção Técnica	Grupos Profissionais na Instituição
E1	23	22	ERPI: 26	1 Socióloga, 1 Psicóloga (75%), 1 Animadora Cultural, 2 Enfermeiros (50%) - ERPI Educadora de infância na creche
E2	50	10	ERPI: 21	Médico, psicóloga, fisioterapeuta, enfermagem, coordenadoras das respostas sociais (Assistente Social), Auxiliares de serviços gerais, Técnica de Animação, Ajudantes de Acção Direta, Equipa Cozinha
E3	40	20, ERPI 12	ERPI: 26	enfermeira, animadora (psicóloga), educadora social
E4	21	21	ERPI: 26	1 Assistente Social, 1 Animadora Cultural, 1 Serviço de <i>outsourcing</i> enfermagem e 1 serviço <i>outsourcing</i> professores ginástica
E5	100	ERPI: 32	ERPI: 39	1 médico, 2 enfermeiras, 1 gerontóloga, animadora cultural, fisioterapia que vem da unidade, 1 psicomotricista, 1 vez por semana
E6	40	ERPI: 23	ERPI: 30	Assistente Social, Psicólogo, Enfermagem, Médico parcial
E7	42	ERPI: 23	ERPI: 125	Assistente Social, Psicólogo, Enfermagem, Médico parcial, A animação é assumida pelas assistentes sociais, Chefe de serviços, Motorista, Contabilista, Ajudantes de Lar, Auxiliar de serviços gerais, cozinha
E8	13	12	ERPI: 23	Sociólogo, auxiliares de ação direta, auxiliares de serviços gerais, equipa da cozinha, animação socio cultural, enfermagem e medicina (avanzados)
E9	65	24	ERPI: 31	Enfermeira, fisioterapeuta, psicomotricista, educação social
E10	65	7 ERPI	ERPI: 13	Equipa de auxiliares e ação direta, Animação e técnicos partilhados (enfermagem, fisioterapia, psicomotrocista, educação social)
E11	100	ERPI: 22	ERPI: 15	Psicóloga, contabilista,

				serviços administrativos, encarregadas de setor, ajudantes de ação direta, trabalhador auxiliar, equipa de cozinha, equipa de lavandaria, trabalhador manutenção, gerontólogo, animador, enfermagem, médico
E12	80	75	150	Auxiliares Ação Direta, Ajudantes de lar, equipa de cozinha e lavandaria, Educação social, Psicóloga, Gerontóloga, 4 elementos da manutenção, enfermagem
E13	46	ERPI: 12	ERPI: 16	2 Assistente Social, 1 Psicomotricista, Em regime parcial Enfermagem e médico, Ajudantes de Acção Direta, Auxiliares de serviços gerais e equipa da cozinha – ERPI
E14	30	ERPI: 13	ERPI: 30	Socióloga, enfermeira, animadora sócio cultural, tencionamos contratar fisioterapia, temos serviços gerais, cozinha, lavandaria, secretaria, ajudantes de acção direta e médico quando solicitamos

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 3 permite inferir o perfil da instituição:

Por número de colaboradores:

28,57%, de 1 a 30;

35,71%, 31 a 50;

21,42%, 51 a 99;

14,28%, 100 ou mais.

Colaboradores nodomínio da Diretoria Técnica:

85,71%, 1 a 25 colaboradores;

7,13, 32 (1/14 ERPIs);

7,14%, 75 (1/14 ERPIs).

Por Número de Utentes:

71,42%, 1 a 30 utentes;

14,28%, 31 a 40;

2/14 das ERPIs (14,28%) mais de 100.

Além do número de utentes, a presente tabela informa sobre o número de profissionais ao serviço das instituições analisadas, por profissões e percentagens, conforme gráfico a seguir.

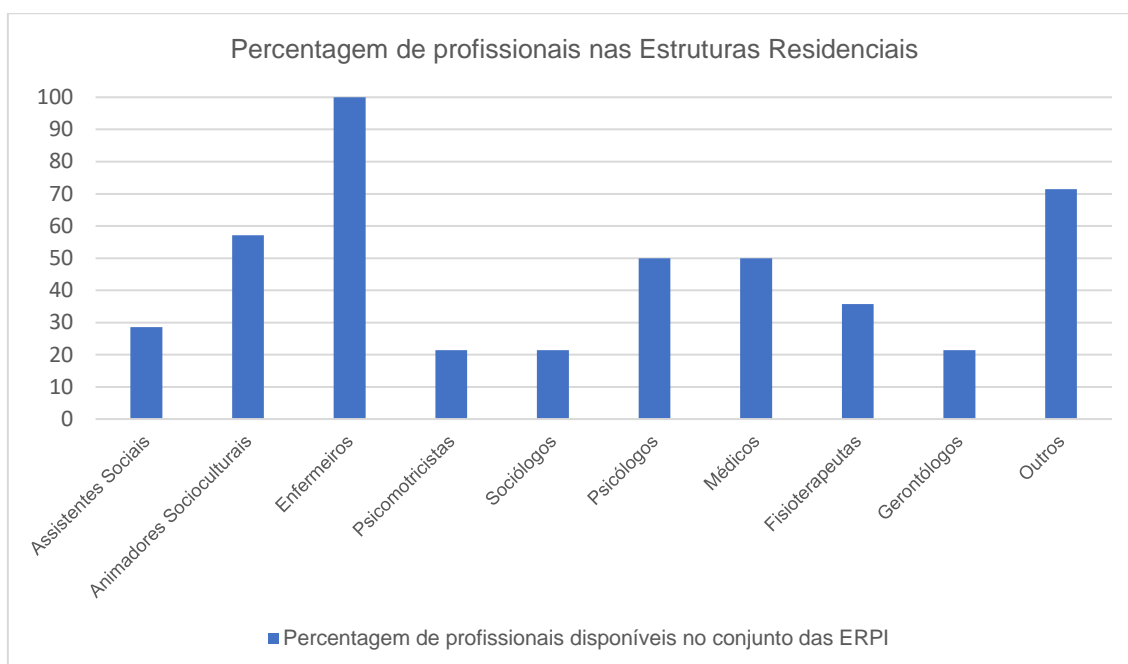


Figura 2: Diversidade de profissionais presentes no conjunto das instituições entrevistadas.

Ainda que todas as instituições se destinem à prestação de cuidados de pessoas idosas a tempo inteiro, há alguma diversidade no que concerne à disponibilidade de profissionais presentes nestas instituições. Todas dispõem de serviço de enfermagem (a tempo parcial ou total), mas apenas metade (50%) tem médicos, também a tempo parcial ou total. Igualmente cerca de metade o número de instituições que têm ao seu serviço um psicólogo (50%) e animação sociocultural (57,14%). Com menos representatividade encontramos serviço de fisioterapia (35,71%), assistentes sociais (28,57%), psicomotricistas (21,42%), sociólogos (21,42%) e gerontólogos (21,42%). A categoria “outros” engloba diversos tipos de serviço, nomeadamente ajudantes de ação direta, serviços gerais, cozinha, lavandaria, que estão presentes em cerca de 71,42% das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas visadas e como sabemos, são conteúdos funcionais exigíveis pelos acordos de cooperação da Segurança Social.

Esta breve análise quantitativa foi aqui incluída uma vez que nos vai ancorar na discussão de resultados, que se apresenta de seguida.

6. Análise das Entrevistas e Discussão dos Resultados

Sentimos a necessidade de unir esses dois tópicos, uma vez que a análise da entrevista é qualitativa, o que permite ir apresentando resultados enquanto vamos percorrendo sobre os mesmos.

No que respeita ao género, doze de entre os quatorze entrevistados são mulheres.

A nível de habilitações, todos os diretores técnicos entrevistados têm um curso superior, particularmente em áreas sociais, como Sociologia, Gerontologia, Serviço Social e Psicologia, havendo apenas uma licenciatura em Enfermagem (E5). De notar que na função de diretor e com formação em Educação Gerontológica, apenas nos deparamos com dois casos (E9 e E10).

Além disso, alguns entrevistados contam com formações complementares como sendo, pós-graduações ou mestrado, algo que, na sua maioria, assumem ter concluído por opção pessoal e/ou necessidade para dar resposta aos desafios e situações que surgem em contexto laboral e na exigência da acção da direcção técnica.

Nestes casos, a formação académica complementar compreende graduações nas áreas de Gestão (E1, E2, E4, E12, E13 e E14), o que, por um lado, é indicador das exigências do cargo de diretor técnico.

Relativamente às situações contratuais, predominam entre os entrevistados contratos sem termo (E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13 e E14), o que pode revelar uma certa estabilidade profissional. O número de anos de experiência profissional na área social, e concretamente no exercício de funções de diretores técnicos, varia entre 1 mês (E6) e 13 anos (E1; E3 e E12).

De notar ainda casos em que o director está nessa função desde a admissão na Estrutura Residencial (E8, E9, E12 e E14).

Concentrando-nos na secção da gestão institucional, a maioria dos entrevistados referiu o ponto liderança na qualidade dos serviços como preponderante no sucesso da organização (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E13 e E14). Por outro lado, descartam o ponto lucro (E2, E7), preferindo, como refere o E10, recusar mais admissões de utentes, quando não estão asseguradas as condições de prestação de um bom serviço. A prioridade reside, por isso, para a maioria dos diretores, na qualidade, e não na quantidade (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E13 e E14). Embora não esteja no topo das prioridades, do ponto de vista técnico, o lucro não está, naturalmente, fora da equação, uma vez que as organizações precisam de "*ter lucro para poder investir e evoluir*" (E13), inclusive na manutenção (E1), sobrevivência (E14). Essa não deixa de ser, com efeito, uma das dificuldades deste tipo de organizações, que depende em grande medida de ajudas externas, "*cada vez mais reduzidas e difíceis de aceder*" (E1), para poder garantir a sua sustentabilidade. O valor essencial é tão só aquele que cubra as despesas, não sendo portanto o que gere lucro. Pelos relatos recolhidos, ainda que haja lideranças que se podem entender eficazes dentro da Estrutura Residencial, na sua

comunicação com o exterior, angariando contribuições, poderá ainda ter que ser pensado como **melhoria**.

O E12 refere ainda a importância da liderança de participação de mercado, no sentido de estimular a melhoria dos serviços e a humanização dos cuidados prestados: *“A política tem muito a ver com a humanização do serviço e sua qualidade, eu acho que tem a ver com a ideologia da própria instituição, tratar bem os funcionários e os utentes, lidar sempre com a parte sempre humana.”*

No que concerne à análise e aprovação das candidaturas às diferentes situações sociais, o parecer dos diretores técnicos, aliado a outros colegas da equipa técnica, parece ser fundamental em todo o processo, sem, no entanto, desrespeitar as normas e regulamentos da Segurança Social e da própria organização, nomeadamente os critérios de hierarquização (E1, E3, E6, E8, E11, E12, e E13)

As respostas variam mais quando os diretores são questionados relativamente às dificuldades inerentes ao exercício da sua atividade profissional.

O E1 começa por referir como obstáculo a relação com a direção ou, por outras palavras, o acompanhamento, que parece ser escasso: *“No dia a dia, inúmero a relação, muitas vezes com a direção, não há assim muita relação, não há muito acompanhamento. Embora já melhorou um pouco mas sinto ainda essa dificuldade”*. Refere, além disso, a gestão dos recursos humanos e a própria parte burocrática imposta pelo cargo que ocupa: *“Depois, a parte da gestão de recurso humanos é muita difícil e depois a parte burocrática, cada vez mais exigente a nível documental e a nível de quadros técnicos, nós temos muita pouca gente a trabalhar em quadros técnicos para nos dar apoio na gestão da papelada. Por exemplo, não temos uma administrativa, para mim acho que é muito importante porque poderia reduzir muito do trabalho que é feito por mim e pela psicóloga”*. O E3 concorda, assumindo sentir falta de apoio da direção relativamente à mudança, perante a qual não se mostra muito recetiva: *“Falta de apoio da direção. A idade e o tempo de serviço das pessoas que aqui trabalham leva a que estejam cada vez mais resistentes à mudança e tudo que implique mudança vêem com muita resistência, muita dificuldade e é cada vez mais difícil implementar mudança dada a idade de serviço e consequentes vícios da profissão. A própria formação contínua é desvalorizada não só pela direção como por algumas colaboradoras. Esses são os principais dificuldades e desafios também.”*

O E2, o E8, o E9 e o E12 mencionam igualmente os recursos humanos como a área mais sensível, não apenas pela falta de formação com que alguns colaboradores chegam à instituição (como E2 diz: *“Outro aspeto complexo, é que grande parte vem sem formação. E nós aqui, vamos dando formação, até porque é obrigatório. Por vezes lá vem, uma ou outra que já traz formação de geriatria, mas maioritariamente não têm formação”*), como também pela dificuldade de encontrar um equilíbrio entre a disponibilidade e as exigências dos trabalhadores, no que concerne, por exemplo, à exigência a nível dos horários de trabalho. No mesmo sentido respondeu o E5, que sente dificuldades no processo de recrutamento e seleção, uma vez que é difícil encontrar o *“perfil necessário a nível de competências para desempenhar*

esta função". Ainda assim, este entrevistado valoriza não apenas a técnica, mas também a "forma como se fala, como se toca, como se respeita a privacidade das pessoas, tudo deve ser tido em conta", e nem tudo isso se apreende nos cursos, como de geriatria ou outros.

Ainda a respeito dos recursos humanos, os diretores mencionam a dificuldade em chegar aos trabalhadores e inclusive aos voluntários, como refere E8: *"Provavelmente na área dos recursos humanos, sim. Desde o processo de recrutamento, seleção, de gestão de trabalho, essencialmente isso."*, e E14: *"É realmente os recursos humanos, a gestão de recursos humanos, a substituição das baixas, o arranjar pessoas no imediato para substituir quem está ausente, de baixa. É também o trabalho com o IEFP, tentando ajuda para esta necessidade. Sim, até agora, formam as maiores dificuldades."*, e em gerir as suas funções, uma vez que a forma como encaram a sua atividade nem sempre é tão séria e responsável como a de um típico colaborador. Há, além disso, poucos recursos que permitam cativá-los, porque já é efetivamente difícil fazê-lo com os colaboradores não voluntários, que se queixam que esta área é mal remunerada e recompensada, como menciona E8: *"As pessoas que recrutei tinham já formação. No entanto, contrariamente ao que se pensa, não há tantas pessoas disponíveis para a área, essa é outra dificuldade, a escolha é limitada mas, eu entendo, não são trabalhos muito bem pagos, são exigentes do ponto de vista físico e emocional, não estão sujeitos a progressão na carreira como noutras empresas, não fazem turnos nem fim de semana."*

O E4, com *"As principais dificuldades, às vezes passam pela interpretação legal, porque é assim há muita lei e às vezes quando eu faço uma pergunta simples que supostamente teria uma resposta simples, por parte da segurança social, do acompanhamento técnico da segurança social eles respondem com uma nova lei ou seja não respondem. Então eu fico sempre 'ok, manda-me ler outra lei, mas eu pergunto, será que eu estou interpretar bem? nunca sei... tenho que ser ponderada, eu não faço nada que seja fora da lei!"* e *"Outra dificuldade, às vezes tem a ver com as pessoas, ou seja, comunicar à equipa para ir num sentido e depois apercebo-me que equipa vai noutro sentido. Ou seja tem a ver com a interpretação, interpretam de maneira errada o que dizemos."* Aqui saltam à vista duas questões diferentes: legislação e comunicação entre partes. Pela primeira, entende que há muitas leis, pelo que dominá-las constitui um enorme desafio da sua profissão. Já da segunda, a comunicação quer com os colaboradores, quer com os clientes, é vista como uma dificuldade, na medida em que lidar com tantas pessoas pode constituir um grande obstáculo, se um diretor técnico não tiver um grande poder de comunicação, claro e explícito, para chegar até às pessoas, nomeadamente ao corpo de trabalhadores, algo que requer uma boa e complexa gestão relacional e comportamental das equipas.

Um outro aspeto mencionado ao nível das dificuldades foi a gestão financeira. E7 tem-no bem presente quando afirma: *"Ok, essa é muito fácil. Como sou o diretor executivo, a principal dificuldade é a gestão financeira. Não tenho dúvidas, a principal dificuldade é a gestão financeira e económica. E porque estamos a falar no curto e médio prazo. É verdade que nós aqui e sobretudo a administração financeira, quando pensamos em alguma coisa e eu digo pensamos no plural, porque todas as questões que se passam no dia-a-dia são partilhadas à*

*direção. Há uma gestão democratizada, à sempre ou quase sempre uma decisão democratizada e partilhada e portanto, o fato de também sermos uma instituição muito recente, enfim, não termos os acordos de cooperação com a Segurança Social não tão vantajosos, de facto a questão financeira, causa dificuldades no dia-a-dia, é mais complexa.”*e a própria gestão do tempo que esta função requer.

Apesar das dificuldades, os diretores souberam igualmente elencar uma lista de aspetos positivos decorrentes da sua atividade profissional. E6 referiu a ausência de monotonia, que não o deixa cair na rotina: *“Gosto da parte de todos os dias surgirem situações prática, é um trabalho com pouca monotonia, todos os dias são muito diferentes, isso pode ser bom pode ser mau, mas, gosto desse aspeto.”* Todos os dias são diferentes, o que o motiva a exercer a sua profissão.

Por outro lado, foram citados os laços emocionais e relacionais que se criam com os residentes e seus familiares enquanto agente social, o diretor técnico, responsável por um conjunto de pessoas cuja idade, doença ou condições de vida estão fragilizadas. E9: *“Os aspetos mais positivos é a relação de família que se cria com os utentes. Para mim é aquilo que mais me motiva, no meu dia a dia. Porque eu sei que quando chegar, vou ter muitos familiares aqui e considero-me muitas vezes parte da família deles, porque de fato, a primeira resposta, ainda que seja “eu vou ligar ao seu filho para pedir ou a comunicar” é sempre comigo. E há este carinho, toda esta proximidade do facto, venha até aqui ao meu quarto, vamos conversar, tudo isto é muito importante... aqueles momentos em que estamos saturados e de cabelo em pé, de estarmos a fazer não sei quantas coisas burocráticas ao mesmo tempo e chegar lá dentro e ter sempre um ombro ou um colinho como costume dizer, uma brincadeira, uma parvoíce, às vezes, isto vale a pena, faz valer todo o resto. Negativos? este lado emocional também tem aspetos negativos, quando percebemos que a pessoa está a perder-se, a ficar cada vez mais fragilizada, por tudo que se faça às vezes já não chega, ou por vezes até não é muito reconhecido pelo utente ou pela família, às vezes não é fácil de gerir.”* Há assim um lado emocional difícil de separar em quem trabalha nesta vertente social, que enriquece inclusivamente com a experiência dos utentes, dos colegas de trabalho e com a própria rotina laboral. Assim, apesar de constituírem um lado positivo da profissão, as relações que se criam com os utentes podem igualmente resvalar negativamente, na medida em que se testemunham perdas que obrigam os profissionais a saberem resguardar-se emocionalmente.

O E11 acrescenta que na profissão de diretor técnico reside ainda a vantagem de influenciar o outro: *“Nós, diretores técnicos, somos influenciadores por natureza, temos uma arma poderosíssima nas mãos (...) estamos numa posição estratégica maravilhosa, porque podemos influenciar todos os stakeholders, podemos influenciar quem está nas direções, nas administrações, porque de facto temos o conhecimento técnico, científico e possuímos a competência do saber que nos foi passado. Temos a confiança de quem connosco trabalha (...) somos meios de transmissão excelentes, temos uma função extraordinária de fazer fluir as situações; temos uma posição extraordinária, pois digamos que o diretor técnico é a figura central numa estrutura residencial para pessoas idosas”.*

Questionados sobre as competências que um diretor técnico deve ter para exercer as suas funções, os inquiridos apresentaram uma grande diversidade de opiniões. O E1 referiu como importante a capacidade de ser imparcial e pouco influenciável: *“Eu acho que aqui tem que ter uma capacidade de ser isenta, não ser facilmente influenciável. Ter capacidade de liderar e de segurar o barco. Força e alento, ser positive, proativa. Muita dinâmica, muito jogo de cintura que é necessário ter”*.

A versatilidade, resiliência e capacidade de adaptação a situações imprevisíveis foi destacado por E1 como atributos próprios de quem exerce a função de diretor técnico *“Temos de ser mais duros em determinadas situações noutras mais moles, temos que ser um bocadinho versáteis, adaptarmo-nos às diferentes situações.”*.

Criar empatia com quem se trabalha e com aqueles aos quais se prestam cuidados deverá ser algo indissociável da qualidade do diretor técnico para quem, mais importante que ser chefe, deverá ser líder no sentido *“de ouvir o outro e de assumir o lugar do outro”* (E2).

Sobre as competências necessárias para função de diretor, temos opiniões variadas: E9 diz: *“Eu acho que temos que no fundo, em primeira mão, criar uma relação de confiança, quer com os utentes quer com a equipa. Em relação à equipa, pedimos constantemente, mas também temos que dar, e esse dar não que dizer que tenhamos que dar uma nota, basta deixar uma mensagem no livro de ocorrências, “vi as casas de banho, os produtos de higiene muito organizados, incentivar a continuar com o bom trabalho. Pronto é preciso ser líder. E ser líder no fundo é acompanhar, não só dar orientação mas também presenciar a ação (alguma coisa que correu mal) mas antes disso há que abordar as pessoas individualmente, não numa lógica de dizer que fez mal, mas tentar perceber dificuldades, manifestar interesse de, às vezes vem a história, nem tenho que explorar mais a pessoa toma a iniciativa.”*. Já para E11 diz: *“A primeira competência que acho fundamental, tem que ser um bom ouvinte, se não souber ouvir não vai ser capaz de ser um bom diretor técnico. Tem de ouvir, a direção da instituição, tem de ouvir as senhoras cozinheiras, o médico, as auxiliares, as funcionárias da limpeza, tem de ouvir toda a gente. Tem de ouvir os familiares, tem de ouvir os utentes. Os utentes então, sempre, sempre, sempre, sempre.”*. Por seu lado para E3 diz: *“A capacidade de envolvimento e participação dos colaboradores no desempenho de tudo o que são as tarefas cruciais na instituição, uma linguagem clara e objetiva, saber com essa linguagem saber chegar aos colaboradores. A perceção dos aspetos mais teóricos do próprio desempenho do diretor técnico, de uma forma geral, julgo que é isso.”*. E assim se percebe que esta questão afeta cada entrevistado de forma distinta encarando o essencial das competências desta função, subjetivamente.

O E6 menciona a importância de se fazer um trabalho diário de campo, fora do gabinete, que permitirá aos diretores ver, conhecer a realidade dos utentes e dos colaboradores da instituição.

Outros diretores, como E7, não deixam de considerar a diferença que faz o tipo de *background* académico e até a experiência profissional, que se podem revelar decisivos no ato de gestão: *“Bom... os papeis são um pouco diferentes, diretor técnico e diretor executivo, mas eu acho que um diretor técnico, para além de todos os predicados, deve ter formação académica e*

algum tipo de experiencial válido e que legitime de facto o exercício da função mas depois, tem predicados, que têm mais a ver com questões de personalidade, qualidades.”.

Os diretores assumem-se como líderes democráticos, na medida em que procuram ouvir toda a gente. Tal é a convicção dos inquiridos. Assim, E6: *“É democrática sem dúvida. Nem em termos pessoais eu tenho perfil de exigir rigidamente. Não tem a ver com a minha forma de ser. Agora claro, em termos profissionais se a situação foge do âmbito normal e é necessário tomar medidas não tenho a menor dúvida que o faça, mas nunca de uma forma intimista ou ameaçadora. Nem acho que com esta equipa seja necessário.”.* E E2: *“Eu acho que sou uma mulher muito democrática (risos), ouço toda a gente. Às vezes sinto que deveria ser mais autoritária em algumas situações, mas acho que de modo geral consigo levar as pessoas pelo velho ditado “não é com vinagre que se apanham moscas”... aproximando-me das pessoas e ouvindo-as consigo muito mais delas. Tenho a certeza, sou muito assim.”.*

Tem-se a impressão de que todos procuram ser justos e isentos na resolução de conflitos, encabeçando uma posição de intermediadores entre a administração e o corpo de funcionários da instituição. O diálogo parece ser a estratégia mais adotada, bem como a proximidade e o contacto pessoal.

Assim, a relação entre a Direção Técnica e os colaboradores parece, de uma forma geral, ser positiva em todas as instituições visadas, embora algumas respostas tenham deixado transparecer uma relação meramente profissional, com algum afastamento. Isto é interpretado em respostas como *“no dia-a-dia temos que lidar com elas e portanto, tem que haver uma boa relação”* (E1) ou *“(...) não é uma relação de camaradagem ou de amigalhaço (...) achei que não seria uma boa opção, também não faz parte de mim no ambiente laboral, tem que haver esta distância por várias razões”* (E8).

Neste sentido, o sentimento de integração dos colaboradores é uma preocupação também presente e um fator de valorização do trabalho e funções de cada um. A propósito E11 diz que: *“... tem que se saber quais são as potencialidades, quais as pessoas que têm o perfil para desempenhar determinada tarefa”*), salientando a sua relevância para o conjunto que constitui a instituição e para a concretização da sua missão, de forma a mantê-los vinculados, porque afinal *“a imagem da instituição é a imagem deles também”* (E8). E1 reforça: *“Pronto, nós mensalmente fazemos uma reunião de colaboradores e nessas reuniões também tentamos reforçar a importância do papel ‘delas’ cá dentro, tentamos desmistificar a ideia de “estamos aqui porque precisamos do salário no final do mês... e nós temos um papel de mostrar que não é só por isso que estamos aqui.”*

Foi também salientada a flexibilidade. Para E5, *“Por exemplo, em relação ao horário e julgo que isso as motiva um pouco, eu dou sempre até meados do mês, para me informarem das preferências delas em termos de turnos e folgas. E depois faço um esforço para tentar conciliar tudo. Por vezes, têm um casamento, um batizado, um assunto pessoal e eu peço-lhes essa preferência.”.*

Ainda assim, o E9 não deixou de referir as dificuldades em vincular trabalhadores, mesmo com todo o processo de integração, devido à oportunidade de emprego que surge além fronteiras, por oposição ao contexto português, onde as condições salariais de um funcionário de uma IPSS não são as mais desejáveis.

Notou-se maioria (E2, E4, E5, E6, E10, E11, E13 e E14) na questão das oportunidades de aprendizagem que as instituições proporcionam, uma vez que todos referiram a existência de formações programadas continuamente para melhorar o trabalho e as competências dos trabalhadores. E10 cita que: *“...todos os anos realizamos ações de formação dirigidas aos colaboradores, às vezes passa por ações de sensibilização para relembrar questões que já estão mais esquecidas e refletir sobre práticas de trabalho. E são os colaboradores que indicam os temas que querem ver esclarecidos e há sempre esta oportunidade, sim. Mesmo com a enfermeira, vai dando formação, sempre que necessário, no contexto de trabalho.”*.

Todavia, alguns diretores, como E3, queixaram-se que nem sempre essas formações são suficientes para suprir lacunas e de melhor qualidade, mas a falta de recursos nem sempre permite. *“Poucas. Dou exemplos de formações, as quais não são muito valorizadas, pela equipa e pela própria direção também. A direção até considera que haja importância, as formações, mas, consideram que as horas despendidas devem estar fora da hora de serviço, não entendem que se fizer formação se deva compensar as horas por esse motivo, por exemplo. Esta questão cria conflito e por conseguinte desmotivação aos trabalhadores para se sentirem obrigadas a participarem.”*.

E E4 especifica a necessidade de formação geriátrica: *“O problema da formação na área da geriatria, é que não chega para as necessidades existentes. Noto que existem uma série de formações que abrem e depois fazendo a formação uma vez não precisam de fazer mais. E há lacunas, muitas lacunas.”*.

Quanto à capacidade de gestão e liderança, são muitas as lacunas verificadas pelos directores, Com efeito, na maioria das organizações portuguesas a contratação de pessoal compete ao presidente da direção, o qual, mais preocupado com o preenchimento de vagas de emergência ou na satisfação de pedidos admite trabalhadores sem os conhecimentos ou formação necessários ao desempenho das funções que são chamados a desempenhar.

Crítica-se, por isso, o facto de se privilegiar, em certos casos, o interesse privado em detrimento do interesse público ou comum, como E1 comenta: *“Cada vez mais estas organizações estão conotadas como empresas e cada vez mais as direções técnicas também estão focadas nos recursos financeiros, na autossustentação... A visão é cada vez mais economicista e não sei até que ponto esta situação não poderá afetar a parte social também. Não há dúvidas que há muito trabalho a desenvolver e a refletir.”*.

Há uma urgência de remodelação e contratação de camadas mais jovens, com formação específica para trabalhar na área, como refere E1: *“Acho que era importante que as direções se munissem com pessoas mais jovens e de áreas diferentes para a gestão ser mais*

abrangente, dentro das áreas que envolvem estas organizações. E depois acho que por isso há algum descrédito destas organizações, do Estado, da Segurança Social.”.

A nível de recetividade face a sugestões ou inquietações dos colaboradores, nem sempre as respostas foram convergentes. Em algumas entrevistas foi reportada uma maior abertura do órgão superior, que *"ouve e executa quase a 100%"* as sugestões dos colaboradores (E5), mostrando-se inteiramente disponível para colaborar e estimular a sua satisfação. Também E13 afina pelo mesmo diapasão: *“Sim, sim, se forem enquadradas claro que sim. Aliás, eu quando não sei o que hei-de fazer para substituir pessoal... pergunto primeiro à minha equipa, o que lhes parece que é melhor fazer. E falamos e a falar vem a solução. Exemplos, desde comprar um equipamento para o centro de dia, sim, fazer doutra forma um transporte, por exemplo, sim. São muitas as situações que acontecem.”.*

Por outro lado, o inverso foi também testemunhado, visto que nos foi dito que, em alguns casos, *"ouvem, mas não dão grande importância, se até concordarem com essas sugestões muito bem, se não lhes interessar concordar, não dão valor"* (E3), regista-se pouca recetividade por parte da administração de algumas instituições, bem como aqueles que ponderam, como aponta E2: *“Esta direção tem duas vertentes, está disposta a ouvir muitas vezes, não diretamente mas através dos coordenadores de cada resposta social as sugestões que são dadas e se percebe que o que se propõe vai trazer benefício à instituição até podem equacionar, pode não ser no momento mas, até podem equacionar. Se veem que é algo que não vai trazer benefício à instituição e trazer um custo acrescido, isso não.”.*

Finalmente, tratando-se de sugestões dos diretores reclamando mais apoio da instituição na resolução das dificuldades diárias da direcção técnica, passa a ideia de que esses apoios escasseiam. Por exemplo quando se sugere *"uma plataforma para todas as ERPIs estarem em contacto, pelo menos a nível distrital, não apenas para nos mantermos em contacto em termos de troca de informação, mas também para funcionarmos todos da mesma forma, com as mesmas regras"* (E5).

A ideia de que a partilha de preocupações entre direcções técnicas das organizações é reciprocamente vantajosa está muito presente entre os inquiridos. *“Era bom, dizem eles, que se criasse o hábito, trimestral ou anualmente, e se promovesse o encontro com os técnicos, que escutassem os diferentes diretores técnicos que estão em função, para que no fundo se pudesse dar resposta a essas dificuldades"* (E9). Pelo contrário, o que se verifica atualmente é que *"cada um trabalha no seu cantinho"* (E10), isolado, e há *"instituições que ficam para trás e trabalham muito sozinhas"* (E9). Assim também, como diz E2: *“Seria muito importante termos um apoio formal, ou um organismo que ajudasse as direcções técnicas, que sabemos que não é uma profissão, formalmente reconhecida. Em quem nos pudéssemos apoiar. Era muito, muito importante, até para partilha com outras colegas que têm a mesma dificuldade e nos pudéssemos ajudar. E que ressoasse até em alguma força para este grupo profissional”.*

Além disso, é ainda referida a falta de formação e experiência propriamente ditas ao longo das licenciaturas, que não abrangem, por exemplo, a questão dos processos chave de qualidade, que parecem suscitar muitas dúvidas aos diretores, como aponta E2: *“E depois todas as*

competências técnicas que temos que procurar obter, que muitas vezes não obtemos na nossa formação de base mas em formações complementares; pois temos que ser gestores, temos que ser líderes, temos que ser bombeiros (risos). Temos que responder no imediato a todas as necessidades diferentes que nos surgem. ”

As opiniões parecem divergir um pouco mais relativamente à forma como os órgãos superiores das instituições procuram estimular os seus colaboradores. Enquanto uns consideram não haver grande preocupação com esse aspeto, o que leva a *“equipa a não se sentir reconhecida, nem ouvida pela direção, desmotivando-a e criando outros problemas”* (E9) e consideram até perigoso que se coloquem *“as pessoas num pedestal, para que não achem que podem fazer tudo e mais alguma coisa”* (E4), outros relatam a preocupação da administração em conhecer as opiniões dos seus trabalhadores relativamente às suas condições de trabalho e colmatar as lacunas existentes (E8): *“Estou atento, como disse sou presente, através de reuniões, do diálogo constante...”*.

Muito relevantes, cremos, foram as opiniões reportadas relativamente ao papel que o Instituto de Segurança Social que exerce na gestão das organizações sociais e no apoio prestado às respetivas Direções Técnicas. No entanto, este aspeto revela-se de alguma delicadeza para os inquiridos, que consideram imbuída de parcialidade a postura assumida pela entidade da tutela nas suas visitas de acompanhamento técnico evidenciando por vezes os seus profissionais responsáveis pelas instituições mais preocupação pela vertente fiscalizadora e corporativa do que propriamente pela pedagógica e formativa. Os diretores creem que esse *“deveria ser um apoio mais próximo no sentido de formar e informar e menos no papel de tutela”* (E3), *“uma abordagem mais inclusiva e não repulsiva”* (E7). O E2 confessa até que, devido a essas visitas surpresa, houve consternação: *“No contexto desta Instituição, que é só aqui que eu posso falar, acho que deveria ter um papel muito diferente. As equipas de acompanhamento servem para serem equipas de acompanhamento não equipas de fiscalização. E nós damos muitas vezes conta, equipas de fiscalização. E depois, é difícil confiar nelas (...) (nelas Segurança Social). Por exemplo, se colocamos uma dúvida, eles respondem, então vocês não estão a fazer bem e aparecem-nos aqui de surpresa. Já aconteceu de aparecerem de surpresa aqui na Instituição. E fazer com que temos que parar o nosso trabalho, até cancelar algumas atividades que estão a ser desenvolvidas. Portanto é nesse sentido. ”*.

E6 vê que o ISS deveria ter uma abordagem diferente: *“Sim considero. Deveria ter um papel diferente, acho que neste momento é muito fiscal, regulador. E não tanto de acompanhamento no sentido de melhorar, acho que não faz muito sentido, nós direções terem assim tanto medo das visitas de acompanhamento. Acho não era suposto sentir-se esse receio. Só faz sentido com vista a melhorar”*., *“tipo vocês fazem isto desta forma não é a mais correta deveriam fazer outra forma; deveria ser uma relação mais estreita, mais próxima. ”*.

E7 percepciona da mesma maneira, como relata: *“Acredito que sim, acho que seria interessante, se tivessem uma abordagem diferente, mais inclusiva e não tão repulsiva. Ainda nunca assisti a uma auditoria e quando cheguei cá, tinha acabado de acontecer uma auditoria*

interna e a minha colega estava em pânico, eu achei isto tão estranho, pois já passei por muitas auditorias na vida (risos) Mas, acho que de facto, a Segurança deveria exercer a sua função com um perfil diferente, mais inclusivo. Acredito que tenha muitas dificuldades, eu sei que tem muitas limitações, é muito complexo, o próprio funcionamento da Segurança Social é extremamente burocratizado, é muito complexo, mas do ponto de vista relacional acho que poderia fazer um pouco diferente e ganharmos muito por aí.”.

Também (E2, E9) referiram a forma como lhes são esclarecidas as dúvidas e lançadas as diretrizes, que suscita ainda mais dúvidas e inseguranças. Além de, por vezes, não obterem respostas, em certos momentos obtém a lei como resposta, o que os leva a crer que os próprios técnicos dispõem de poucos meios e/ou conhecimento para elucidar os profissionais. E9 disse: *“Sim. Há muita dificuldade em chegar até às equipas de acompanhamento, acho que as visitas se tornam muito poucas perante as nossas dificuldades do dia a dia, porque até ao dia que vêm, mas a dúvida já apareceu antes. As vezes até colocamos a questão por telefone ou por email, demora a responder ou então nunca vem uma resposta concreta e isso causa aqui alguma insegurança porque andamos às vezes a trabalhar no vazio.”.*

São ainda referidos os poucos apoios financeiros que o Instituto proporciona às instituições, que, especialmente com serviços de Lar, onde o apoio se revela insuficiente, porque os gastos são fixos e bastante significativos, E2: *“Os apoios que dão, a nível de participação, por exemplo, no meu ponto de vista, no Lar é das respostas que têm apoios mais baixos, para serviços de 7 dias por semana, 365 dias por ano. Temos despesas, gastos fixos e muito elevados. É uma máquina que não fecha e recebemos pouquinho que não faz face às despesas. E depois as mensalidades por parte dos residentes e famílias, eles também não podem pagar porque as pensões também são baixas.”*, mormente no distrito de Viana, onde a população é *“muito envelhecida e há poucas respostas sociais”* (E5).

Em todo o caso, parece ser unânime a ideia de que a problemática não se cinge ao Centro Distrital de Viana apenas, mas a todo o país, onde se faz sentir a necessidade de repensar as políticas sociais.

7. Conclusão

Este estudo foi conduzido sobre treze diferentes Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas no norte de Portugal, pelo que, para uma abordagem mais sistemática e o entendimento da condição geral da ação dos Directores Técnicos na gestão humanizada, e o bem-estar das pessoas idosas acolhidas, justificar-se-ia uma amplificação da quantidade de Estruturas Residenciais, no mínimo, no âmbito distrital.

Tentamos tirar o máximo proveito das entrevistas, mas há sempre um fator de subjetividade, que, mesmo tendo sido bom no sentido de que foi dele que esse estudo começou a ser feito, o facto da presente investigadora ser diretora técnica de uma Estrutura Residencial, não deixará de influenciar contra-positivamente em algum momento aquando da interpretação dos resultados. Como Denzin e Lincoln (1994, p. 353) afirmam, as “características pessoas do entrevistador podem influenciar seus métodos de questionamento. Portanto, o investigador está em sua ressalva contra problemas potenciais durante as entrevistas.” Dessa forma, ao mesmo tempo em que se tenta delimitar o papel de diretora durante a entrevista no acto de perguntar, poderá voltar-se, em parte, averiguando a resposta do inquirido.

Outro fator que nos chamou atenção é de que as informações sobre o terceiro setor em Portugal são de, no mínimo, 8 anos atrás, sendo a mais consistente bibliograficamente registada apenas de 2005. Isso não nos permitiu recolher dados sobre como o terceiro setor influencia o Produto Interno Bruto atualmente em Portugal, nem quanto ao terceiro setor como empregador. Posto isso, tivemos de tomar uma postura de ressalva, em que acreditamos que a parcela do Produto Interno Bruto e quantidade de serviços dinamizados pelo Terceiro Setor se mantiveram mais ou menos na mesma faixa encontrada, e colocada neste estudo.

Como se trata de um trabalho que se circunscreve nas relações entre a ação dos diretores técnicos, gestão humanizada, indo até a abordagem da liderança, e das Estrutura Residências em geral, percebeu-se escassez de suporte bibliográfico e investigação científica quer nacional quer internacional.

Mesmo assim, foi possível dar continuidade ao estudo, apoiando-nos em fontes bibliografias mais gerais que ao longo do texto foram introduzidas, citadas, ou brevemente discutidas

À luz de tudo aquilo que ficou dito, esta dissertação teve uma significativa repercussão no nosso percurso, não só a nível pessoal, como também profissional. Um curso de ensino superior por si só, como fica claro pelas próprias opiniões dos entrevistados, torna-se insuficiente quando avançamos para o campo do trabalho, onde a experiência e a técnica, aliadas naturalmente à vocação, podem fazer a diferença. Além disso, por vezes quando trabalhamos ao longo de anos na mesma área ou no mesmo posto de trabalho, é importante conhecer a opinião e a experiência de outros colegas, que se deparam com diferentes situações ao longo do seu percurso profissional, podendo servir de modelo, sobretudo porque o conhecimento e a aprendizagem são contínuos.

Assim, de uma forma geral, pode ser feito um balanço muito positivo deste trabalho, que conseguiu cumprir os objetivos previamente traçados e responder às hipóteses colocadas. No entanto, como qualquer outro trabalho, este não foi isento de dificuldades, uma vez que a análise de conteúdo, talvez pelo tamanho das entrevistas, foi uma tarefa árdua e morosa. Ainda assim, é efetivamente importante salientar a celeridade com que as pessoas responderam quando abordadas, e a disponibilidade que demonstraram ter, o que se destaca, sem dúvida, como aspeto salutar do trabalho.

Este estudo, pelo enfoque qualitativo, mostrou que a maioria das instituições seguem as orientações da segurança social como modelo de funcionamento das Estruturas Residenciais. No entanto, revelou também que, apesar de se tratar de pessoas idosas e de cuidados geriátricos, ainda são poucos os profissionais qualificados que atuam nestas respostas sociais, ficando as tarefas de ordem direta, maiormente distribuídas entre ajudantes de ação direta, enfermeiros, e em alguns, médicos e fisioterapeutas. De facto estes grupos profissionais são uma mais-valia e um esforço financeiro para as organizações mas seria substancialmente melhor e desejável se houvesse mais técnicos especializados. Um dos entrevistados menciona inclusive isso como uma lacuna. Neste sentido, foi possível perceber que os entrevistados, uma vez atuando na direção técnica, procuraram complementar-se através de especializações e mestrados noutras áreas de formação, como gestão, o que é, certamente, um ponto positivo. E eles, na sua maioria, citam inúmeras vantagens, comportamentos, ações, e pretensões que passam claramente pela humanização relacional com os utentes e colaboradores, assim como democratizar a linha de orientação hierárquica entre eles e os restantes colaboradores.

Nota-se a dificuldade que sentem na relação com o Instituto da Segurança Social, devido à forma como este muitas vezes age, surpreendendo os colaboradores e diretores, desprevenidos, ou enviando pedidos de adequação vertical com os quais não se estava à espera. Também há dificuldade de comunicação entre ambas as partes, instituições, Estruturas Residenciais e Instituto de Segurança Social, e as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas não conseguem precaver o exigido pela Tutela atempadamente, ou nem mesmo sabem, por vezes, o que se exige.

Os diretores esforçam-se por manter as equipas motivadas, os colaboradores unidos, fazendo concessões, resolvendo problemas e conflitos, quer em grupo quer individualmente, promovendo incentivos dentro da sua autonomia de ação, como sendo, realizações de reuniões, dinamizando dinâmicas de trabalho, criando sistemas de recompensa, não descontando em faltas pontuais, permitindo que os colaboradores tirem dias de descanso, programando os horários e escalas de serviço, pensando no funcionamento de serviço mas não descurando os interesses e a vida pessoal e familiar, mormente dos colaboradores sujeitos a horários rotativos e contínuos. No entanto, demonstram haver muitas dificuldades como a falta de funcionários mais formados, mais jovens e mais motivados.

É de realçar que a maioria das direções técnicas são ocupadas por mulheres, e que muitas delas primeiro se ocuparam de outros cargos internamente, antes de chegarem à direção técnica e portanto tinham conhecimentos práticos antes de assumirem as funções de dirigir.

Ter o conhecimento prático é vantajoso do ponto de vista da gestão humanizada, pois ajudará a viabilizar soluções particulares que surgem no dia a dia destas instituições.

Acrescentamos ainda que, enquanto que os cargos são ocupados por contrato sem termo, o que dá mais estabilidade, notamos a preocupação geral dos entrevistados em manter as instituições e os seus colaboradores a nível de pagamentos e serviços básicos aos utentes. Realmente muitos se preocupam, e muitos advertem da dificuldade de cumprir o planeamento tal e qual é necessário.

Acreditamos que, desde a discussão concetual do terceiro setor, perpassando pelas respostas sociais, até o concreto momento da entrevista, foi possível perceber que tanto as questões investigativas fizeram sentido na maneira como foram postas, quanto fomos elucidados consoantes as respostas às mesmas.

Retomando as nossas quatro questões:

Q1 - A formação académica de base da direção técnica contribui para tornar mais eficiente e humanizada a gestão das Estruturas Residenciais Pessoas Idosas?

Q2 - Uma gestão eficiente nas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas resultará em maior satisfação nos seus utilizadores e motivação dos seus colaboradores?

Q3 - Uma gestão humanizada nas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas resultará em maior satisfação nos seus utilizadores e motivação dos seus colaboradores?

Q4 - A direção técnica com suas ações contribuem para a Gestão de Recursos Humanos nas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas?

Chegamos as seguintes respostas:

Q1: Sim, e na sua maioria, a formação é na área social, seja serviço social, psicologia, sociologia e alguns casos, educação social e menos frequente a área da saúde, como sendo enfermagem. Um aspeto a salientar é a necessidade demonstrada de gerirem de forma mais humanizada e eficiente, o que levou a maioria dos entrevistados a investirem em formação complementar em gestão ou área relacionada, posto que o domínio destas ferramentas torna-se emergente para fazerem face às exigências com que se deparam e consequentemente prestarem melhores cuidados e um serviço de maior qualidade.

Q2 e Q3: Sim, como pudemos ver, os diretores têm uma visão que une a eficiência e a humanização, e também a sua semelhança, para os colaboradores, essa consciência aberta em promoverem novas formações e aprendizagem em contexto de trabalho para os mesmos. Ainda que se tenha problemas em ter mais colaboradores, os entrevistados deixam claro que é feito um esforço para os motivar. Assim como para satisfazer os utentes e suas famílias, nas diferentes formas de tratamento, procurando individualizar os cuidados em consequência direta das suas ações administrativas.

Q4: Aparentemente sim. As ações que os diretores demonstraram fazer não têm um alinhamento formal comum, nem são fruto de recomendações standardizadas, mas são sim ações locais que as suas vivências, formações, equipas, utentes e outros fatores contextuais exigem. A gestão da equipa é vista como fundamental, e tentam-se estabelecer boas relações com os colaboradores, desde formação, dinâmicas até à resolução de problemas e comunicação. Nesse sentido demonstramos que, junto da formação dos diretores, tem de se contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos na Estrutura Residencial, mas talvez careça nesse ponto de um estudo mais aprofundado, pelo que isso fica sugerido de seguida.

Parece-nos necessário, portanto, e a partir desse estudo, o que a seguir se lista como sugestões, para próximos trabalhos:

- Mensurar o impacto do Terceiro Setor no Produto Interno Bruto português, e compará-lo com o de outros países europeus que tenham dados atualizados.

- Aumentar o escopo dos estudos de caso, incluindo mais Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, e elaborando novas entrevistas similares.

- Investigar sobre o ponto de vista dos utilizadores, no caso os idosos, sobre a percepção da ação dos Diretores Técnicos, recolher informação de como os utilizadores vivenciam, percebem os resultados.

- Estudar a relação entre o Estado e as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.

- Investigar a relação que a Segurança Social e as Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas têm, posto os indícios encontrados nas entrevistas consoante, as necessidades e ações de acompanhamento técnico.

- Pesquisar sob o ponto de vista de Recursos Humanos, como se dão as relações de colaboradores e corpo administrativo nas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas.

Futuramente, seria interessante a criação de uma plataforma ou de outro tipo de apoio, como os próprios diretores sugerem, para que esta figura profissional tivesse uma espécie de porto seguro onde pudesse comentar as suas dificuldades e dúvidas e enriquecer o seu trabalho, a partir da partilha de ideias e experiências com outros colegas. Ainda assim, fica algo por fazer nesta área, que precisa ainda de diferentes apoios e talvez até de mais valorização social. É neste sentido que a Economia Social surge como um setor emergente, tornando-se imperativa a criação de uma sociedade do bem-estar, ou seja, de uma sociedade que procure dar respostas às desigualdades sociais e impulsionar a inclusão, a fim de melhorar a eficiência da proteção social, numa gestão virada para a sustentabilidade.

Sendo estes, portanto, pontos de partida diversos nos quais futuras pesquisas se poderão complementar e levar a uma aplicação cujo resultado, espera-se, seja a elucidação, no âmbito nacional, das questões investigativas acima propostas.

Referências Bibliográficas

- Afonso, P. (2011). *Dilemas da Liderança*. Lisboa: Escolar Editora
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e terceiro sector*. Coimbra: Editora Almedina.
- Amaral, N. (2013). *Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomiada Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social: Território e Desenvolvimento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- António, S. (2013). "Das políticas sociais da velhice à política social de envelhecimento". Em M. I. Carvalho, *Serviço Social no envelhecimento* (pp. 81-103). Lisboa: Pactor.
- Araújo, V. C. (2001). "Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária". *Administração em Revista*. Distrito Federal, v. 1, n. 1, 89-96.
- Artmann, E; Rivera, F. (2006). "A Intersubjetividade linguística". *Interface Comunic., Saúde, Educ*, v.10, n.20, 411-26.
- Ávila, A. H., Guerra M. & Meneses M. P. R. (2007). "Seo velho é o outro, quem sou eu? A construção da auto-imagem na velhice". *Pensamento Psicológico*, 3(8),7-18.
- Azevedo, C.; Meneses, J. W. & Franco, R. C. (2010). *Gestão de Organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social*. Vida Económica.
- Beggy, T. (2002). "Adapting the traditional business plan into social enterprises", *Pennsylvania CPA Journal*, 5,22-23.
- Bell, Judith. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.
- Berger, L. (1995). Aspectos biológicos do envelhecimento. Em Berger, L. & Mailloux-Poirier, D. *Pessoas Idosas: uma abordagem global*, (pp. 123-155). Lisboa: Lusodidacta.
- Carmo, H; Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carreira, C. J. L. (2011). *Sexualidade na Terceira Idade. Um Estudo Comparativo*. Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Carvalho, M. I. (2013). *Serviço Social no Envelhecimento*, Pactor.
- Coutinho, M. (2003). *Economia Social em Portugal - A emergência do terceiro sector na política social*. Lisboa: CPIHTS - APSS.
- Dart, R. (2004). "Being "business - like" in a nonprofit organization: a grounded and inductive typology". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 290-310.
- Davel, E. et al. (2010). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4a ed. São Paulo: Atlas.

- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). (2013). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Fernandes, A. A. (2002). *A Depressão no Idoso*. Coimbra, Quarteto.
- Ferreira, S. (2005). The Places of the Third Sector in the Portuguese Welfare Regime: The Case of Social and Family Services. Comunicação apresentada na Primeira Conferência Europeia EMES/ISTR, *Concepts of the Third Sector, The European Debate: Civil Society, Voluntary Organizations, Social and Solidarity-Based Economy*, Paris, 27 a 29 de abril.
- Ferreira, M. J. B. (2012). *Criação de um banco de recursos humanos: uma proposta no âmbito das instituições particulares de solidariedade social*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Ferreira, S. (2009). "A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-conceitual", *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 84, 169-192.
- Ferreira, S. M. M. (2001). "Liderança no século XXI". *Revista do Programa Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP*. Salvador, v. 1, n. 1.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In Denzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Newbury Park: Sage.
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. In J. Miles & P. Gilbert (Eds.), *A handbook of research methods for clinical and health psychology* (pp. 65-78). Oxford: OUP.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento – República Portuguesa. *Carta Social*. Disponível em <http://www.cartasocial.pt>
- Goerke, J. (2003). "Talking the quantum leap: nonprofit are now in business. An Australian perspective". *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 317-327.
- Goffman, E. (1961). *Manicómios, prisões e conventos*, 7.^a Edição, Editora Perspetiva.
- Gomes, E. M. S. (2017). *Cuidadores Formais em Serviço de Apoio Domiciliário: vivências emocionais fora do espaço institucional*. Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social: Instituto Superior de Serviço Social do Porto, Porto.
- Guerra, I. (2006). *Fundamentos e processos de uma sociologia de ação: o planeamento em ciências sociais*, Principia.
- INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

- Imaginario, C.M.I. (2008). *O Idoso Dependente em Contexto Familiar- Uma análise da Visão da Família e do Cuidador Principal*. Coimbra: Formasaut
- Instituto da Segurança Social, I. (2014). *Guia prático - Constituição de Instituições particulares de solidariedade social*. Lisboa .
- Instituto da Segurança Social, I. (s.d.). *Manual de processos chave - Estrutura Residencial para idosos*. Lisboa.
- Jacob, L. (2012). Respostas sociais para idosos em Portugal. Em F. Pereira, *Teoria e prática da gerontologia - um guia para cuidadores de idosos* (pp. 119-128). Viseu: Psicosoma.
- Joaquim, C. (2015) *Proteção social, terceiro setor e equipamentos sociais: Que modelo par Portugal?*. Disponível em:
https://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/documentos/cadernos/CadernoObserv_III_fevereiro2015.pdf
- Joaquim, H. (2007). *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais* . Lisboa: Investigação Teses, Universidade Católica Portuguesa.
- Lage, M.I.G.S. (2007). *Avaliação dos cuidados informais aos idosos: estudo do impacte do cuidado no cuidador informal*. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7243/4/TESE%20DISCUSS%C3%83O%2008%20ABRIL.pdf>.
- Lobo, A.& Pereira, A. (2007). “Idoso Institucionalizado: Funcionalidade e Aptidão Física”. *Revista Referência*, II.a Série, 4, 61-68.
- Lüdke, M. & André, M E.D.A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Macedo, I., & Pinho, J. (2006). “The relationship between resource dependence and marketorientation: the specific case of non-profit organizations”. *European journal of marketing*, nº40,533-553.
- Manual de Processos Chave, Estrutura Residencial para Idosos* Disponível em: http://www.seg-social.pt/documents/10152/13652/ggrs_lar_estrutura_residencial_idosos_Processos-Chave/1378f584-8070-42cc-ab8d-9fc9ec9095e4
- Marques, S. R. C. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Menezes, M. J. (2002). “Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. Administração de Empresas”. *Revista/ Faculdades Integradas Curitiba*. Curitiba, ano 1, n. 1.
- Moura, C. (2014). *Idadismo: prioridade na construção social da idade*. Euedito.

- Oppenheim, A. (1992) *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London, Pinter.
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imediações, Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Parreira, M. (2010). *Liderança. A forma multiplex*. Lisboa: Edições Sílabo
- Pereira, F. (2012). Sistemas de apoio aos idosos em Portugal. In F. Pereira, *Teoria e prática da gerontologia - Um guia para cuidadores de idosos* (pp. 119-128). Viseu: Psicosoma.
- Pereira, J. (2013). *Aprofundamento de Competências Profissionais: Intervenção Psicomotora na População Idosa – Saúde Mental Casa de Saúde da Idanha*. Relatório de Estágio de Mestrado em Reabilitação, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Pereira, S.A. S. (2016). *Qualidade de Vida em Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas. O Estudo de Caso da Mansão de Santa Maria de Marvila*. Dissertação de Mestrado em Política Social, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Pereira, M. & Moura, C. (2016). *A qualidade de vida do idoso em contexto institucional*, Euedito.
- Portaria n.º 67/2012 de 21 de março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*, 1.ª Edição, Gradiva.
- República Portuguesa, Lei n.º 30/2013, de 8 de maio.
- Raposo, R. (2000). *O terceiro setor como mercado de trabalho*. Fórum permanente do terceiro setor, 2ª coletânea de artigos. São Paulo: SENAC.
- Ribeirinho, C. (2016). Gestão das emoções e afetos no cuidar: a supervisão emocional das equipas de cuidados. In C. Moura, *Novas competências para novas exigências no cuidar* (pp. 219-243). Porto: Euedito.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, pela Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto.
- Roque, J. O. C. (2012). *O Papel do Diretor Técnico na Gestão da sua Equipa. A Liderança em Contexto de Creche*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Salamon, L. (1998). "A emergência do terceiro sector - uma revolução associativa global". *Revista de Administração*, 5-11.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, I., Félix, R. & Carvalho, T. (2009). *Gestão para a sustentabilidade do Terceiro Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de*

Itabirito. Projeto Empresarial em Administração, Faculdade de Administração de Itabirito, Itabirito.

Santos, P.A. L. (2005). *O Familiar Cuidador em Ambiente Domiciliário: Sobrecarga física, emocional e social*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa – Escola Nacional de Saúde Pública. Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Sequeira, C. (2010). *Cuidar de Idosos com Dependência Física e Mental*. Lisboa: Lidel Editora

Silva, P. S. C. (2006). *Gestão humanizada no setor público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT)*. Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana.

Social, M. d. (s.d.). *Portaria n.º 67/2012 de 21 de março*.

Trede, F., & Higgs, J. (2009). Framing research questions and writing philosophically: The role of framing research questions. In J. Higgs, D. Horsfall, & S. Grace (Ed.). *Writing qualitative research question on practice* (pp. 13-25). Rotterdam: Sense.

Verma, G. K., & Beard, R. M. (1981). *What is educational research?: Perspectives on techniques of research*. Aldershot: Gower.

Viveiros, M. A. H. (1997). Antonio Heredia. *Revista Paradigmas*. São Paulo, v. 9, n. 6, 57- 62.

Yin, R.K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice

A-1: Guião de entrevista

“A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais – o contributo da Direção Técnica para uma gestão eficiente e humanizada nas ERPI”.

O presente questionário insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, da Escola Superior de Tecnologia Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Solicita-se a sua colaboração na resposta às seguintes questões, no sentido de dar continuidade a uma dissertação incidente sobre as organizações sociais e o papel da direção técnica na Gestão de Recursos Humanos das mesmas. Os dados facultados são anónimos, pelo que a confidencialidade das entrevistas está assegurada.

A. Dados Sociodemográficos

- [illegible]

B. Dados profissionais

- 5- **Situação contratual** () Contrato sem termo () Contrato a termo certo
() Contrato temporário () Regime
de Recibos verdes
() Voluntariado () Estágio () Outro Qual?

- 6 - Há quanto tempo trabalha na instituição?** _____
- 7 – Percurso profissional dentro da instituição** _____
- 8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)?** _____
- 9 – Respostas sociais de atuação da instituição:** () Lar de Idosos/ERPI () Centro de Dia
() Serviço de Apoio Domiciliário () Unidade de Cuidados Continuados
() Outros Quais? _____
- 10 - Número de utentes da instituição** _____
- 11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica** _____
- 12- Grupos profissionais que trabalham na instituição**
() Médico () Psicólogo () Assistente Social () Sociólogo () Fisioterapeuta () Enfermeiro ()
Gerontólogo () Sociólogo () Animador Sociocultural () Outros Quais? _____

13 - Número de colaboradores da instituição _____

14- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica _____

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

21 – E qualidades?

22- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

26- Consegue definir o seu papel como líder?

27 - Qual o nível de receptividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

28 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

29 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

30- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

31 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

32 - A Direcção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

33 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

34 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

35- Que estratégias utiliza?

36 - Qual o *feedback* que mais obtém?

B.3 O papel do ISS

37 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direcções Técnicas? De que forma?

38 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

39 – Consegue dar exemplos no dia a dia da organização?

A-2: Pedido de Autorização

Pedido de autorização para a realização de entrevistas aos diretores técnicos das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas do Concelho de Viana do Castelo

Designação da IPSS a efetuar entrevista:

Ex. mo(a) Senhor (a) Presidente da Direção,

Chamo-me Maria Jesus Névoa, sou assistente social e diretora técnica numa IPSS, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão das Organizações, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Para conclusão do 2º ano, encontro-me a desenvolver o meu projeto de investigação que se enquadra na seguinte temática, “*A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais*”.

Assim, venho por este meio solicitar-lhe a autorização para entrevistar o(a) diretor(a) técnico(a) da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas da V/ instituição, no dia a combinar, com o objetivo de apreender a sua perceção acerca do contributo da direção técnica na gestão de recursos humanos.

Agradecendo toda a disponibilidade dispensada,

Com os melhores cumprimentos,

A aluna,

Maria de Jesus da Costa Névoa

(Agradeço o preenchimento do respetivo destacável)

Eu, _____ na qualidade de _____, do _____, autorizo o diretor técnico da Estrutura Residencial Pessoas Idosas desta Instituição, a participar na referida entrevista.

_____, _____, _____ 2018

Assinatura,

A-3: Declaração de Autorização

- Declaração de autorização de gravação da entrevista e uso da mesma para fins académicos

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Maria Jesus Névoa, integrada no Mestrado em Gestão das Organizações, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, autorizo a gravação da mesma, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

_____, ____ de _____ de 2018

(O Diretor(a) Técnico(a))

A-4:Entrevistas

A-4.1:E1

ENTREVISTA 1

Realizado a 20/07/18

C. Dados Sociodemográficos

1 – Idade 38 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia

Pós-Graduação em Gestão destas instituições de Economia Social,

fiz esta pós-graduação, porque achei que os conteúdos que eram apresentados nesta formação eram bastante interessantes, abrangia um bocadinho a parte da gestão de IPSS's, no caso e, achei que era de todo vantajoso para mim enquanto profissional da área ter mais, mais noção de determinados campos, que não tinha com a minha formação base, embora com a experiência vamos apreendendo muito mas a teoria também é bastante importante, as bases teóricas ajudam-nos a abrir horizontes e muitas vezes dá-nos ideias diferentes.

D. Dados profissionais

5-Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2004

7 – Percurso profissional dentro da instituição? Em 2004 iniciei com estágio profissional e em 2005 assumi a parte da direção técnica da Instituição.

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 13 anos

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: Creche, Centro de Dia, ERPI e SAD

10 - Número de utentes da instituição 130

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 130, ERPI 26

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

1 Socióloga, 1 Psicóloga (75%), 1 Animadora Cultural, 2 Enfermeiros (50%) - ERPI

Educadora de infância na creche

13 - Número de colaboradores da instituição, 23

15- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 22

Acho que os colaboradores não são de todo suficientes para as necessidades do serviço e ainda em relação ao acordo de cooperação estamos ainda à quem das exigências da Segurança Social, mas de facto é o que temos e com o que conseguimos trabalhar diariamente.

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

() Liderança na qualidade dos serviços

() Liderança de participação de mercado

() Maximização de lucro

() Sobrevivência

Relativamente a esses pontos temos aqui opiniões diferentes, se analisarmos a visão da direção, provavelmente enquadra-se num ponto ou noutro desses, se for a visão dos quadros técnicos, que tenho consciência que têm outra visão diferente, já será por outro lado. No fundo a perspetiva da direção... a preocupação deles, claro... que querem que os serviços sejam bem-feitos mas, acho que o objetivo principal é a questão da sobrevivência e se possível alguma maximização de lucro existente não é, agora claro que nós enquanto quadros técnicos temos outra visão completamente diferente, não que não seja importante, de fato é, nós temos que nos sustentar, cada vez mais as ajudas externas são mais reduzidas e mais difíceis de aceder. Tem que haver sempre... aqui digamos, é importante não digo, termos um pezinho de meia mas, na necessidade de surgir um contratempo que abane aqui com isto, agora claro que também considero que a questão da qualidade dos serviços é extremamente importante e cada vez mais sinto que o público-alvo com quem trabalhamos é cada vez mais exigente. Eu quando entrei para aqui, digo isto muitas vezes, os utentes não eram tão exigentes como são agora e não é que qualquer coisa servia, mas contentavam-se com pouca coisa e hoje em dia não é assim, embora também considere que às vezes quanto mais damos mais querem, mas, justamente em determinados serviços. A qualidade de serviços é sem dúvida cada vez mais importante, embora muitas vezes a direção não considera isto principalmente em determinadas valências. Por exemplo na creche, procuram-nos porque somos baratos e não pela qualidade de serviços, eu não penso assim e nem a contabilista que temos, achamos que o que nós fazemos, fazemos bem, por isso nos procuram, temos pessoas que vem de mais longe para a nossa creche não é pelo preço mas pela qualidade. Acho que de fato é muito importante a qualidade.

A nível de recursos, penso nós não temos muito essa abertura, estamos um bocadinho parados. A nível da melhoria dos serviços daquilo que é cada vez mais exigido nós aí temos, aquilo que conseguimos fazer dentro das nossas possibilidades tentamos melhorar, diversificar e tentamos que os utentes fiquem mais satisfeitos atendendo às exigências que eles têm hoje em dia. Agora a nível da direção não vejo muito essa abertura, vamos por aqui ou ali que é diferente, vamos apostar nisto. Há sempre muito receio de arriscar, inovar...

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Bem... tentamos, agora com as exigências da Segurança Social dar prioridades, perceber quem realmente tem mais necessidade. Proceder às prioridades com os critérios de ponderação. Tentamos fazer essas coisas assim direitinhas, porque até então não fazíamos dessa forma. Mas perante as exigências da Segurança Social neste momento estamos a tentar proceder desta forma, considerámos os pontos mais importantes.

Relativamente depois à decisão final, ainda não tenho muita experiência na prática deste novo método de trabalho, pois esta forma é nova e ainda não tivemos pessoas admitidas após este método entrar em vigor.

Mas antes, sem os critérios anteriores, nós tentávamos selecionar tendo em conta as situações sociais, e a situação da pessoa e necessidades e de fato, se era mais prioritário era, se não era ficava mais para trás. Considerávamos os mais prioritários a nível social e depois ia à decisão da direção. No fundo os que eram selecionados acabavam por ter sempre os critérios na eminência de risco social, de maior necessidade. E regra geral vai de encontro aquilo que nós representámos.

Tudo é feito por mim com a ajuda da psicóloga mas, a psicóloga também não está afeta a 100%.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

No dia-a-dia, inumero a relação, muitas vezes com a direção, não há assim muita relação, não há muito acompanhamento. Embora já melhorou um pouco mas sinto ainda essa dificuldade.

Depois, a parte da gestão de recursos humanos é muito difícil e depois a parte burocrática, cada vez mais exigente a nível documental e a nível de quadros técnicos, nós temos muita pouca gente a trabalhar em quadros técnicos para nos dar apoio na gestão da papelada. Por exemplo, não temos uma administrativa, para mim acho que é muito importante porque poderia reduzir muito do trabalho que é feito por mim e pela psicóloga.

E a psicóloga está a 75% porque, duas tardes por semana, vai para outra instituição e a falta acaba por condicionar muito o excesso de trabalho. Depois vêm projetos novos, que nós ainda temos que dar resposta a eles. Como é o caso de um que está a decorrer do antigo FEAC. E isso acaba por cair sempre em cima dos mesmos. Mesmo assim a parte da contabilidade também dá muita ajuda nessa área. Também não é a função dela mas faz parte da administrativa. Mas de facto, sinto que os recursos humanos são poucos, deveríamos ter mais.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Sim, temos fases menos boas, temos fases melhores, mas aquilo que nós conseguimos ver no dia-a-dia nos utentes, a satisfação deles, dá-nos um sentimento de dever cumprido. Deixa-nos de coração cheio, dá-nos um certo alento. Embora, às vezes, há dias que parece que há mais coisas a deitarmo-nos para baixo do que a levantarmo-nos mas, pronto tentamos sempre que isso não nos afete. O facto deles estarem felizes, se sentirem bem, das famílias terem uma palavra de apreço “olhe nós gostamos”, “eu recomendo”, “eu recomendaria” e isso para nós é muito positivo. Sem dúvida que o desafio, que vamos buscar alento é nos utentes e nas suas famílias.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Eu acho que aqui tem que ter uma capacidade de ser isenta, não ser facilmente influenciável. Ter capacidade de liderar e de segurar o barco. Força e alento, ser positiva, proativa. Muita dinâmica, muito jogo de cintura que é necessário ter. Pronto... e ter abertura para ir ao encontro das necessidades dos utentes. Ser humana acima de tudo e um coração mole acima de tudo. Temos de ser mais duras em determinadas situações noutras mais moles, temos que ser um bocadinho versáteis, adaptarmo-nos às diferentes situações.

Eu acho que as competências e as qualidades estão intrinsecamente ligadas. Não podemos, não conseguimos fazer uma separação.

Mas qualidades é sem dúvida, a humana... deixe-me pensar, é difícil... competente e assertiva.

21 – E qualidades?

22- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

É assim, a nível de sociologia. Eu sei que é uma área que provavelmente aqui daria para fazer alguma coisa mas, não sei se daria para ser um estudo muito longo, os clientes são sempre os mesmos, o material de trabalho que eu ia ter ia ser sempre o mesmo, não daria para fazer muita coisa diferente. Claro que é aliciante também, à muita coisa para fazer na área da sociologia. Mas a nível da direção técnica à muito mais trabalho a fazer e é para mim um trabalho mais desafiador, todos os dias temos surpresas, todos os dias temos coisas diferentes para tratar e acaba por ser um trabalho muito dinâmico. Que é bastante desgastante é! Muito cansativo é! Mas tem as suas coisas boas e as suas coisas más.

Aqui dentro acho que sim, diretora técnica, se fosse para outro sítio provavelmente não.

O desempenho da sociologia? Sim é diferenciador. A sociologia é uma área que estuda o ser humano em sociedade e nós aqui acabamos por ser uma mini sociedade. Estamos cá dentro todos em sociedade, em interação. E existe então muita matéria que se pode aplicar na sociologia.

No dia-a-dia às vezes tento usar a minha formação de base e aplicar aqui na realidade profissional.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

A relação é boa! É assim e também não poderia ser doutra forma ou não convém que seja doutra forma. Pois no dia-a-dia temos que lidar com elas e portanto, tem que haver uma boa relação e nesse aspeto não tenho tido qualquer tipo de problema.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Pronto, nós mensalmente fazemos uma reunião de colaboradores e nessas reuniões também tentamos reforçar a importância do papel “delas” cá dentro, tentamos desmistificar a ideia de “estamos aqui porque precisamos do salário no final do mês... e nós temos um papel de mostrar que não é só por isso que estamos aqui. Que “eles” precisam de nós, que nós temos que nos dar e é muito importante que as funcionárias se dediquem aos utentes, porque caso contrário há aqui uma relação que falha. Uma coisa é nós estarmos em frente de um computador, de volta de papéis, outra coisa é falar de vidas, vidas fragilizadas muitas vezes, pessoas com muita idade, que sofreram muito no passado e que têm marcas muito pesadas, dolorosas e se nós não formos aqui uma força para eles acabamos por ter vários problemas aqui instalados.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Em termos de trabalho, nós tentamos sempre que haja um trabalho em equipa. Não poderia ser doutra forma. Pronto..., nós não trabalhámos isoladas, trabalhamos em grupo e o horário é por turnos e preocupamo-nos que haja sempre comunicação entre turnos, sendo desta forma que é muito importante fomentar na equipa uma união. Por vezes, há sempre um atrito ou outro, como as nossas colaboradoras são de turnos fixos. O que para mim é uma desvantagem pois é fácil, falar mal do outro turno. Noto muitas vezes, aquele discurso “ela não fez no turno dela a outra deixou por fazer”, porque não há muita noção da realidade de cada turno. E por vezes falam mal umas das outras... e falamos de mulheres juntas, o que se torna ainda pior, na minha opinião. Acabam por não ter noção das necessidades reais do turno de umas das outras.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Democrática, mais democrática (risos). Não sou muito rígida. Contra mim fá-lo que por vezes deveria ser mais rígida para impor limites em algumas situações. Mas sou sim mais molinha (risos).

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Não há, não... as nossas colaboradoras não são muito proativas. Apesar de serem jovens, temos uma ou outra com mais idade, não há assim muita intervenção a nível de sugestões. Claro que a nível de serviço, elas vão dizendo, se fizermos assim isto funcionará melhor. Pronto e vamos por em prática e perceber como funciona. Mas concretamente, sugestões de melhoria não. Não é comum.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

É difícil, às vezes é muito difícil. Eu tento sempre ser isenta. Também não é o meu papel tirar partido de ninguém, da do turno da manhã ou da tarde, etc. Algumas delas por vezes dizem que eu defendo mais o turno da manhã, isso é mentira, eu defendo todos os turnos. Para mim são todas iguais independentemente de trabalharem de manhã, de tarde ou de noite. Respeito-as a todas porque sei como é o trabalho delas, nunca lá estive mas sei que todas elas se esforçam e cada uma tem as suas dificuldades independentemente do turno. Tento mesmo ser isenta, deitar água na fervura e apaziguar as coisas. Conseguir uma solução que seja benéfica para todos e que fiquem todos satisfeitos.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

É assim, não tem havido assim grande discordância entre decisões tomadas pela direcção e que não sejam do agrado da equipa. Claro que às vezes pontos de vista diferentes sobre a forma como se deveriam resolver as coisas. Mas não tem gerado discussão de maior.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Não é assim muito formal, não. Tenho uma boa relação com elas. É claramente mais aberta.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Eu aqui tenho que ser um pouco dura em relação à direção, não considero que estimule os trabalhadores.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Não vejo que haja muita abertura por parte da direção, não.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim claro. Estou constantemente no dia-a-dia a tentar perceber as preocupações delas e eu tento de alguma forma quando posso melhorar, atender o melhor possível às questões que me colocam. Mesmo nas reuniões reforço sempre que se têm algum problema, se necessitam de algo. Mas em boa verdade não são muito interventivas, como já disse antes.

No dia-a-dia coisas muito pontuais tento resolver logo e atender às situações, quando se trata de assuntos gerais preocupo-me em refletir sobre a melhor solução e atender ao que me dizem.

36- Que estratégias utiliza?

Contato direto no dia-a-dia e reuniões de equipa, basicamente.

37 - Qual o feedback que mais obtém?

Normalmente solicitam para as coisas mais negativas, as coisas más. Às vezes eu digo em tom de brincadeira, só chamam a diretora ou se lembram dela para as coisas más.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Isto aqui é um tema um pouco delicado. Eu penso que a Segurança Social tem vários técnicos e cada técnico tem a sua visão diferente e aqui é que eu acho que está mal. Porquê? Porque eu vejo instituições acompanhadas por uns técnicos e outras acompanhadas por outros e a atitude que têm é totalmente diferente e aí eu discurso totalmente, se a Segurança Social é só uma, as normas e as diretrizes também se deveriam cumprir de uma forma apenas. Se por problemas no passado e isso afeta o relacionamento, isso também não pode existir, aquela IPSS acaba por ser mais atacada. Tem exatamente as mesmas condições e os técnicos funcionam de maneira diferente, ou fecham os olhos ou não valorizam, eu isso não concordo. Eles quando saem para visitas de acompanhamento ou enviam diretrizes devem ser iguais para todos. Se A tem que respeitar, B também tem que respeitar, é essa a minha opinião. Não sei se este é o panorama a nível nacional, não conheço outras IPSS's, não posso falar. Agora tecnicamente aqui de Viana do Castelo é essa a minha opinião.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Eu acho que poderia ser uma mais-valia se existisse um organismo para defesa deste grupo profissional à semelhança do que acontece com algumas profissões. No fundo, são pessoas conhecedoras das realidades, têm conhecimento de causa concreto. E esse apoio faz-nos falta.

Acho que não há noção das dificuldades do diretor técnico e fala-se muito e falar é fácil mas sabemos que na prática as coisas são diferentes.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Acho que sim. Acho que sim, porque aquilo que muitas vezes ouço e presencio é que “estou aqui e não ganho nada com isso...”, dá a sensação que não ganho não tenho que me esforçar por isto ou exigir. É apenas voluntariado e acaba por depois se repercutir em falta de qualidade e sobretudo na diferença para com as preocupações dos técnicos.

Outra questão acho que estará relacionado com a idade, são sobretudo pessoas com idade, reformadas e que por vezes já não têm a força e dinamismo necessário para estes cargos.

Acho que era importante que as direções se munissem de pessoas mais jovens e de áreas diferentes para a gestão ser mais abrangente, dentro das áreas que envolvem estas organizações. E depois acho que por isso há algum descrédito a estas organizações, ao Estado, à Segurança Social. E acaba por as pessoas se afastarem destas organizações e depois faltar essa força necessária para que estas casas andem para a frente, progridam. Não havendo muitas perspetivas positivas sobre estas organizações e os lares, etc. E depois todas as questões inerentes, sociedade envelhecida, preocupações de sustentabilidade; pois não podemos olhar apenas para as causas sociais e depois há pessoas que acabam por não serem apoiadas pela falta de dinheiro e estas instituições serem olhadas de forma negativa e julgo que tudo isto leva a que as pessoas também não estejam interessadas em fazerem parte das direções.

Cada vez mais estas organizações estão conotadas como empresas e cada vez mais as direções técnicas também estão focadas nos recursos financeiros, na auto-sustentação... A visão é cada vez mais economicista e não sei até que ponto esta situação não poderá afetar a parte social também. Não há dúvidas que há muito trabalho a desenvolver e a refletir.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

São mulheres, de idades entre 30 e 50 e tal, algumas delas vieram para cá quase como primeiro trabalho e fizeram cá o estágio em técnico de apoio familiar e à comunidade, mais recente, técnico de saúde e outras vieram sem formação e aprenderam cá.

ENTREVISTA 2

Realizado a 20/07/18

E. Dados Sociodemográficos

1 – Idade 29 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Licenciatura em Serviço Social

Pós Graduação em Gestão de Organizações Sociais,

Fiz esta Pós-Graduação, porque foi uma necessidade que fui percebendo que tinha, um grande *handicape* na área da gestão, gestão de recursos humanos para conseguir perceber, tentar dar resposta a uma série de situações que é necessário no dia-a-dia, pois a licenciatura em Serviço Social não é suficiente para dar resposta em termos concretos de gestão.

F. Dados profissionais

6- Situação contratual Contrato a termo

7- Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2014

7 – Percurso profissional dentro da instituição? Comecei com estágio profissional e quando acabei o estágio passei para coordenadora do Serviço de Apoio Domiciliário e mais tarde é que surgiu a oportunidade de assumir a direção técnica na ERPI

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 1 ano e meio (Out 2016)

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: Centro de Dia, ERPI, SAD, centro de convívio, creche

10 - Número de utentes da instituição: 140

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 21, ERPI

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Médico, psicóloga, fisioterapeuta, enfermagem, coordenadoras das respostas sociais (Assistente Social), Auxiliares de serviços gerais, Técnica de Animação, Ajudantes de Acção Direta, Equipa Cozinha

13 - Número de colaboradores da instituição, +/- 50

16- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 10, ERPI

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

Portanto, daqueles que eu excluíria logo seria a maximização de lucro porque somos uma IPSS e não temos como fim último o lucro. A liderança na qualidade dos serviços, acho, que está sempre presente porque temos que ter aqui grande qualidade nos serviços que prestamos para satisfazer os nossos residentes e suas famílias. Mas também tem que existir uma liderança na prestação de serviços. Se nós tivermos uma liderança na qualidade dos serviços no mercado, vamos estar bem vistos, as pessoas quando vêm cá ao centro gostam e vêm muitas vezes, com boas referências, aquilo que é o nosso trabalho.

Sobrevivência, acho que vivemos todos os mesmos problemas, pois dependemos de comparticipações da Segurança Social e temos que fazer face a todas as despesas para suprir com as necessidades do dia-a-dia e que nos vão aparecendo.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Passa tudo por mim, portanto eu é que faço a primeira entrevista para fazer inscrição, depois é que faço a análise dos processos para fazer a priorização e perceber as necessidades que estão implícitas e depois a decisão final passa sempre por mim, no entanto, vai sempre à direção e é sempre aprovada pela direção.

No entanto, nem sempre o nosso parecer é preponderante... não... nem sempre... salvo algumas exceções que não conseguimos dar a volta, acontece de nem sempre a última decisão ser a minha... Eu tento sempre trabalhar junto da direção o ponto de vista técnico em escolher aquela pessoa e não outra.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

As principais dificuldades desta função no Lar? Para mim... é a parte dos recursos humanos. Ou seja, é a área mais sensível. Apesar de nesta instituição, concretamente na ERPI eu ter uma equipa muito coesa, muito sólida e que trabalha aqui há algum tempo, existem fatores que não se conseguem controlar e há baixas, há pessoas que vão embora e há novas contratações que têm que ser feitas. Eu dei por mim a pensar que o Lar é o sítio, o local onde as pessoas gostariam de trabalhar mas, verifico que não... Ninguém quer trabalhar por turnos ou melhor... são poucas as pessoas que querem trabalhar por turnos. No fundo é difícil, terem a vida presa, ao turno, manhã, tarde e noite. Querem ter as noites livres, apesar de as noites aqui serem poucas, por norma nenhuma funcionária tem mais que quatro noites por mês. No entanto, o aspeto de encontrar pessoas com perfil e disponibilidade para esta área é difícil. Também sabemos que são todas mulheres, tem idades entre os 40 e 50 anos. Aquilo que percebo é que aquelas que têm 50 anos ou mais e que já têm os filhos criados e as mais jovens, que ainda não têm filhos, são as que têm mais disponibilidade para este tipo de trabalho. O que tenho também percecionado é que aquelas pessoas que têm filhos pequeninos ou estão em idade escolar acabam por rejeitar as propostas de trabalho.

Outro aspeto complexo é que grande parte vem sem formação. E nós aqui vamos dando formação, até porque é obrigatório. Por vezes lá vem uma ou outra que já traz formação de geriatria, mas maioritariamente não têm formação.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Os maiores desafios? Acho que é aquilo do típico português que nunca tudo está bem (risos). Nunca somos suficientes, nunca temos o horário perfeito, nunca temos a equipa perfeita porque... acaba por ser... como são apenas mulheres, acaba por haver aquelas intrigas entre elas. Em relação às famílias penso que é o ponto mais sensível... as famílias são muito dedicadas, muito prestáveis e preocupadas com os seus familiares. Temos até aquelas famílias que são tão prestáveis que acabam por vezes não fazerem o que se deve. Lembro-me dum exemplo, de uma família que tivemos cá, que estava sempre cá durante imenso tempo, passavam cá horas, que acabavam por absorver muito as funcionárias que acabavam por estar horas com aquela utente. Pois, questionavam tudo, porque é que dávamos aquela medicação... era uma pessoa lúcida... ou era a roupa que não estava bem e queria vestir aquela roupa. E quando a idosa faleceu, a família veio ter connosco agradecer tudo o que tínhamos feito e pedir desculpa... às vezes queremos tão bem para os nossos familiares que acabamos por exigir o impossível.

É verdade que recebemos pessoas que não estão lúcidas mas também recebemos pessoas que ainda decidem sobre a própria vida e em relação às funcionárias, acham que aquele utente para ser mais rápido querem alimentá-lo e evitar que se suje. Mas, nós não contrariámos essa questão para que o utente tenha o máximo de autonomia.

E este acaba por ser o maior desafio, este equilíbrio. Tanto dum lado como do outro, famílias e funcionárias fazer entender que nós lidamos com pessoas e que têm vontades próprias e devemos permitir que tomem as suas próprias decisões.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Os aspectos mais positivos que encontro aqui são as pessoas, residentes e mesmo as funcionárias. Eu costumo dizer que nós temos uma equipa de trabalho muito boa que me ajuda muito...

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Acima de tudo a primeira que acho que não se aprende em lado nenhum (risos), é as competências pessoais. Como é que posso explicar... nós temos que ser isentos e não é sermos um chefe mas sim um líder, nós trabalhamos com aquelas pessoas e elas trabalham connosco. Portanto, criar aqui também empatia. Empatia em tudo, também com os residentes e seus familiares.

E depois todas as competências técnicas que temos que procurar obter, que muitas vezes não obtemos na nossa formação de base mas em formações complementares; pois temos que ser gestores, temos que ser líderes, temos que ser bombeiros (risos). Temos que responder no imediato a todas as necessidades diferentes que nos surgem.

21 – E qualidades?

Pois eu acho que misturei aqui tudo um bocadinho no início (risos). Porque também acho que competências e qualidades acabam por estar um pouco ligadas. Portanto, a qualidade fundamental, acima de tudo é a capacidade de ouvir o outro e de nos colocarmos no lugar do outro. Não é por eu ser a doutora (risos) como muitas vezes somos chamadas que não consigo colocar-me no lugar do outro. Aqui dentro... e também por uma questão pessoal, já dei banhos,

já dei de comer, já dei a medicação. Já estive no lugar do outro, isso para mim é importante ao exigir, sei que não estou a pedir nada que desconheça.

Também a capacidade de escutar, saber ouvir. Estar disponível e a equipa perceber isso, que se necessitar de nós para algo podem contar connosco, porque sabemos que nem todos os dias estamos bem e que nem sempre é fácil deixar em casa os problemas pessoais.

E o saber ouvir é também importante, claro, para os residentes os nossos séniores mas também as suas famílias que às vezes também precisam aqui do nosso apoio.

23- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Acho que não optaria por isso. Eu gosto muito da direção técnica, gostava de saber mais, de daqui a uns anos estar mais capaz, mais preparada. De ser uma diretora técnica que já tivesse aprendido muito.

É um desafio todos os dias e dá algum ânimo pela variedade de tarefas. Mas, ser diretora técnica e assistente social é um esforço grande, tem que ser com gestão de tempo. Mas a perceção do que é o serviço social, a preocupação de perceber quem são aquelas pessoas, a sua história envolvente, é importantíssimo, se não, não vamos desempenhar bem a direção técnica, de forma tão eficiente.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu posso dizer que tenho uma relação positiva. Por isso é que eu costumo dizer que tenho uma equipa extraordinária, porque tanto de um lado como de outro, eu consigo das funcionárias ajuda para as necessidades que vão surgindo assim como as funcionárias vão conseguindo mostrar aquilo que não está tão bem e ajudar quando precisam.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

É difícil, é difícil porque às vezes as pessoas estão desmotivadas com tudo que vai acontecendo. E estão aqui para trabalhar querendo apenas é receber no final do mês. Especificamente na ERPI eu sei que elas dizem que trabalham com gosto pelos residentes e que a motivação vem daí e eu constato isso no dia-a-dia. Às vezes dizem, eu arranjava trabalho noutro sítio, até ganhava melhor, mas, estou tão ligada a eles. Eu noto muito isso, quando alguém falece, há aqui uma relação tão grande com os residentes que elas próprias sofrem como se fossem seus familiares. Às vezes até chego a ter que dizer, nós temos que apoiar neste momento a família, não é a família que tem que nos apoiar a nós. Portanto, julgo que há um sentido de integração neste aspeto. Depois por outro, eu acho que há sempre, tenho quase a certeza, até porque é geral, as pessoas é sempre... a reação à Direção “à porque isto está mal, a direção não quer”; basicamente o contrariar por contrariar, porque na hora da verdade estão lá.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Eu trabalho muito em grupo e tento envolver muito a equipa que trabalha comigo. Por exemplo envolvo muito a enfermeira e o seu parecer sobre diversos aspetos. Eu acho que de forma

geral trabalho em grupo. Agora, claro que há situações que tenho que resolver e tomar posição individualmente mas, regra geral, valorizo o trabalho em equipa.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Eu acho que sou uma mulher muito democrática (risos), ouço toda a gente. Às vezes sinto que deveria ser mais autoritária em algumas situações, mas acho que de modo geral consigo levar as pessoas pelo velho ditado “não é com vinagre que se apanham moscas”... aproximando-me das pessoas e ouvindo-as consigo muito mais delas. Tenho a certeza, sou muito assim.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Esta direção tem duas vertentes, está disposta a ouvir muitas vezes, não diretamente mas através dos coordenadores de cada resposta social as sugestões que são dadas e se percebe que o que se propõe vai trazer benefício à instituição até podem equacionar, pode não ser no momento mas, até podem equacionar. Se vêm que é algo que não vai trazer benefício à instituição e trazer um custo acrescido, isso não.

Sugestões, por exemplo no serviço da cozinha, nós trabalhávamos apenas até às quatro da tarde e depois aquecíamos as refeições para a noite. No fundo não estávamos a dar a resposta mais correta aos residentes mas que na altura não tínhamos forma de conseguir. E equacionou-se a hipótese da cozinha começar a trabalhar das 5 às 8, tanto à semana como aos fins-de-semana e o jantar ser feito no momento. Foi feita uma reunião com a equipa da cozinha e partiu delas a solução desse horário. Sugerindo um horário rotativo. Acabou por ser tudo muito bem acolhido e isso mantém-se até este momento.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Já tentei de muitas maneiras... Através de dinâmicas de grupo, por exemplo. E dei por mim a perceber que as funcionárias não iam às reuniões com medo das dinâmicas e diziam “hoje não vamos fazer joguinhos, pois não...”. Dei por mim, a verificar no dia seguinte às dinâmicas, uma funcionária a chorar num quarto, porque a outra não devia ter dito o que disse ao falar dela, quando estávamos a fazer uma dinâmica para nos descrevermos uns aos outros. De facto, eu achava que poderia funcionar, mas não. Ultimamente, eu já fazia antes e agora voltei a recorrer, falar com a pessoa individualmente e depois quando estou em grupo falar da situação em geral. Por vezes, apontam, fui eu e refiro-lhes que não interessa quem foi mas sim refletir sobre o problema ou situação em causa. Interessa sobretudo que haja equipa, que sejamos um só e rememos o barco para a frente. Ou seja, resolvo os problemas numa primeira instância individualmente e depois levando a uma reunião mas não nomeando nomes de ninguém.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Sim, sim... entre direção e direção técnica? Às vezes é preciso dizer, mas oiçam-me... mas acabamos sempre por resolver de uma forma ou de outra. Às vezes não é naquele dia porque os ânimos não ficaram calmos é no dia seguinte mas, por norma levamos sempre a situação a consenso.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Tem que servir de intermediador, porque se não tínhamos a casa a arder (risos). Eu costumo dizer, quando chega uma orientação da direção e transmito à minha equipa de trabalho e vejo que não à recetividade, eu simplesmente trago à direção a discórdia e o porquê dessa discórdia. Se a direção aceitar transmito, também já aconteceu fazermos uma reunião com a equipa e a Direção estar presente na reunião e no fundo que se chegue à frente, quando percebo que a situação poderá exceder-se. É dessa forma, nem sempre corre muito bem, mas de modo geral consegue-se ultrapassar.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

É mais aberta. Elas conhecem-me muito bem. Quando digo, elas, refiro-me às funcionárias. E eu gosto de ter total abertura com elas e que depois acaba por ser recíproco.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Neste momento ainda não. Tenho também a salientar que a Direção, apesar de ser a mesma, tem mostrado maior abertura de trabalho. Há um tempo atrás isto não acontecia. Os estímulos, efetivamente, são muito poucos, mas pronto...

Exemplo... até ao ano passado, uma funcionária fazia anos e não tinha direito a nada. Este ano a direção decidiu implementar meio-dia de férias extra. Bem... Para a equipa, isto não é visto ainda como um grande estímulo, acham até que é uma obrigação. Mas não é... mas é um começo.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim, porque desenvolvemos formação em contexto de trabalho. Que nem sempre é externa, muitas das vezes como temos enfermeira, dá um apoio na parte formativa dos primeiros cuidados, das hígienes, junto da equipa. Questionando muitas vezes os métodos de trabalho e adequando às realidades em questão, o que se torna muito positivo.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim. Eu em todas as reuniões, no final guardo sempre esta parte para o final para não dispersarmos. Guardo um momento a que chamo, “os outros assuntos”. Onde são reforçadas as situações de satisfação ou insatisfação perante as situações que vão acontecendo. Que se forem da minha competência tento resolvê-las, se forem da competência da direção transmito, levando à análise.

36- Que estratégias utiliza?

Reuniões e momentos de diálogo individuais também. Quase todos os dias eu acabo, eu procuro dar um momento para perceber como estão as coisas.

37 - Qual o feedback que mais obtém?

Às coisas boas e coisas más... Acho que o importante é que sintam à vontade para conversar e assumir as situações. Por exemplo, uma falha, manchar uma roupa na lavandaria e algumas têm à vontade e assumem o erro. Outras ainda não...

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

No contexto desta Instituição, que é só aqui que eu posso falar, acho que deveria ter um papel muito diferente. As equipas de acompanhamento servem para serem equipas de acompanhamento não equipas de fiscalização. E nós damos muitas vezes conta, equipas de fiscalização. E depois, é difícil confiar nelas, nelas Segurança Social. Por exemplo, se colocamos uma dúvida, eles respondem, então vocês não estão a fazer bem e aparecem-nos aqui de surpresa. Já aconteceu de aparecerem de surpresa aqui na Instituição. E fazer com que temos que parar o nosso trabalho, até cancelar algumas atividades que estão a ser desenvolvidas. Portanto é nesse sentido.

Os apoios que dão, ao nível das participações, por exemplo, no meu ponto de vista no Lar é das respostas que têm apoios mais baixos, para serviços de 7 dias por semana, 365 dias por ano. Temos despesas, gastos fixos e muito elevados. É uma máquina que não fecha e recebemos pouquinho que não faz face às despesas. E depois as mensalidades por parte dos residentes e famílias, eles também não podem pagar porque as pensões também são baixas. Portanto, resumindo, considero que era fundamental que as equipas de acompanhamento deveriam prestar um apoio às equipas técnicas de forma mais aberta.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Seria muito importante, termos um apoio formal ou um organismo que ajudasse as direções técnicas, que sabemos que não é uma profissão, formalmente reconhecida. De quem nos pudéssemos socorrer. Era muito, muito importante, até para partilha com outras colegas que têm a mesma dificuldade e nos pudéssemos ajudar, e que resultasse até em alguma força para este grupo profissional.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Se formos a falar das direções, da gestão de topo, sim. Porque nós vemos pessoas que não têm formação técnica para a função que depois têm que desempenhar. Depois nem sempre conseguem entender, o porquê do técnico pensar de determinada forma. Julgo que faz falta, um conhecimento social e técnico do que são mesmo estas organizações e a sua principal finalidade. Não é apenas gestão. Ou seja a direção técnica só pode ser assumida por alguém com formação na área das ciências sociais e para a direção não à nenhuma exigência, independentemente da sua formação.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Acho que a parte que é mais visível, para mim é quando se trata das admissões em Lar. Mas porquê esta situação? Porquê este idoso? Mas vai pagar tão pouquinho... E é precisamente

para estes que deveriam servir as instituições, que não deveriam ser só para os ricos, para os que têm património...

Por vezes, é difícil a Direção perceber estes pequenos pontos, das urgências sociais, necessidades que deveriam ser prioritárias e que não passa só pelas situações de vagas de emergência.

ENTREVISTA 3

Realizado a 20/07/18

G. Dados Sociodemográficos

- 1 – Idade** 43 anos
- 2 – Género** Feminino
- 3 - Estado Civil** Casada
- 4 - Habilitações literárias** Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Educação Social

H. Dados profissionais

- 8- Situação contratual** Contrato sem termo
- 6 - Há quanto tempo trabalha na instituição?** 2005
- 7 – Percorso profissional dentro da instituição?** Comecei como animadora e responsável pelo ATL e sensivelmente 1 ano depois como diretora técnica
- 8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)?** 13 anos
- 9 – Respostas sociais de atuação da instituição:** ERPI, SAD, CD, Creche, ATL, Jardim de Infância
- 10 - Número de utentes da instituição** 170
- 11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica** 87, ERPI 26
- 12- Grupos profissionais que trabalham na instituição**
enfermeira, animadora (psicóloga), educadora social
- 13 - Número de colaboradores da instituição, +/-** 40
- 17- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica,** 20, ERPI 12

B.1 Gestão da Instituição

- 15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?**

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Liderança na qualidade dos serviços, porque os serviços tendo qualidade, sendo serviços de referência para as pessoas mais depressa atingimos a meta, a finalidade da instituição.

- 16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.**

Têm em atenção o parecer que eu emito. Esse parecer é efetuado por mim e pela psicóloga, que acumula também como animadora. Eles têm em atenção esse relatório porque estão em conta todos os critérios para admissibilidade e sim têm em análise o nosso parecer. É

analisado por eles. E os casos sociais normalmente, regra geral, são atendidos pela direção da instituição.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Falta de apoio da direção. A idade e o tempo de serviço das pessoas que aqui trabalham leva a que estejam cada vez mais resistentes à mudança e tudo que implique mudança vêm com muita resistência, muita dificuldade e é cada vez mais difícil implementar alterações, dado a idade de serviço e consequentes vícios da profissão. A própria formação contínua é desvalorizada não só pela direção como por algumas colaboradoras. Esses são os principais, dificuldades e desafios também.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

O gosto pela profissão e pelo trabalho que desenvolvo, esse é o principal motivo que me faz continuar, depois também o fato de ter algumas colaboradoras que são bastantes boas também ajuda a ultrapassar os principais desafios do dia-a-dia.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

A capacidade de envolvimento e participação dos colaboradores no desempenho de tudo o que são as tarefas cruciais na instituição, uma linguagem clara e objetiva, saber com essa linguagem chegar aos colaboradores. A percepção dos aspetos mais teóricos do próprio desempenho do diretor técnico, de uma forma geral parece-me isso.

21 – E qualidades?

Ser comunicativa, bem-disposta, uma pessoa que consiga motivar as pessoas, julgo que é uma competência muito importante e esqueci-me de referir anteriormente; a capacidade de motivar as pessoas para as funções e depois em relação às qualidades, ter sempre uma postura aberta, flexível, disponível, a capacidade de nos colocarmos no papel dos outros. E falar de forma cativante e transmitir também a segurança necessária.

24- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Sim aceitava a mudança, sem dúvida. Eu consigo conciliar os dois papéis, mas não como gostaria. O educador social está muito próximo das pessoas, da realidade, o diretor técnico está próximo, mas não tão próximo devido a toda a burocracia, a todos os papéis e registos que tem que preencher. Está muito absorvido pelos documentos.

O motivo para aceitar a mudança, é difícil, tem haver provavelmente, com o excesso de responsabilidade que nos cabe nesta função.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

É uma relação positiva, penso que favorável a ambas as partes, elas vêem em mim uma abertura suficiente para reportar as várias situações sem constrangimentos ou medos, por outro lado também percebem que devem seguir e cumprir as orientações, porque também reconhecem nelas a importância dessas orientações, digamos.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Sim, não a 100% não. Existem pessoas cuja motivação é mais reduzida, não é tão fácil chegar a elas e conseguir motivá-las. Mas de modo geral, sim.

Algo que tenho o cuidado de fazer e sei que é apreciado por elas, é o facto de sempre que é necessário chamar a atenção, não o fazer à frente de toda a gente, tenho por hábito fazê-lo em particular, chamar a atenção pelo aconteceu, a forma de atuar não ser a mais correta, mas faço sempre com e para a pessoa, não tenho por hábito espalhar e expor a situação negativamente.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

É grupal, quando se trata de procedimentos, inovações, mudanças a adotar.

Quando se trata de situações mais pessoais, que envolvem especificamente uma situação, com um trabalhador aí é mais individual.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Sou democrática, sim. Porque aceito facilmente sugestões que são dadas por funcionárias, muitas das vezes, no início ficavam admiradas, estavam habituadas ao diretor dar as ordens, de cima para baixo; ouço o que elas têm a dizer. Para além de as ouvir, sempre que percebo que tem valor, importância, que vai acrescentar valor à instituição ou serviço, avalio e implemento o que me dizem.

28 - Qual o nível de receptividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Ouvem, mas... não dão grande importância. Se até concordarem com essas sugestões muito bem, se não lhes interessar concordar, não dão valor.

Lembro-me de sugestões de passeios, por exemplo. No que diz respeito a questões mais técnicas, mais contratuais, horas que fazem a mais e conciliar compensações, não são abertos de modo geral.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Sim, tento com as pessoas visadas, conversar com elas, ouvir ambas as partes e chegar a um consenso.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

Dialogar com eles e tentar chegar a bom porto dessa forma, sempre através do diálogo.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Muitas vezes, fazendo compreender os trabalhadores por muito que não concordem. Muitas vezes eu também posso não concordar com a decisão e tem que ser implementada.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

É mais aberto, mais disponível, sim.

Por exemplo, questões que não tem muito a ver com o serviço em si, mas as colaboradoras vêem-me mais como uma amiga em si e procuram-me até para desabafar questões pessoais, preocupações que têm ou que as estejam a afligir. Eu faço por estar sempre disponível.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Estimula, embora eu considere que não da melhor forma, não da forma mais assertiva. Por vezes promovem alguns convívios entre algumas funcionárias para favorecer o bom ambiente entre eles, essa é para mim a parte positiva. Noutras ocasiões, já é por uma liderança autoritária, de cima para baixo, quer concordes quer não concordes (...).

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Poucas. Dou exemplos de formações, as quais, não são muito valorizadas pela equipa e pela própria direção, também.

A direção até considera que haja importância, as formações, mas, consideram que as horas despendidas devem estar fora da hora de serviço, não entendem que se fizer formação se deva compensar as horas por esse motivo, por exemplo. Esta questão cria conflito e por conseguinte desmotivação aos trabalhadores para se sentirem obrigadas a participarem.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim. Para me informar, costumo efetuar reuniões, conversar com elas, o mais proximamente possível e periodicamente possível, de forma a auscultar a opinião sobre o desenvolvimento das diversas funções, se estão à vontade na sua execução.

36- Que estratégias utiliza?

Reuniões, diálogo...

37 - Qual o feedback que mais obtém?

Nem sempre é bom ou entusiasmante. São muitas as questões que referem que as desmotivam.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Sim. Deveria ser um apoio mais próximo no sentido de formar e informar e menos no papel de tutela e de fiscalizador.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Sim deveríamos ter um apoio formal de algum organismo, para haver um apoio mais efetivo para com todas as dificuldades que o diretor técnico se depara no exercício das suas inúmeras funções.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Sim, concordo. As direções deveriam estar mais presentes ativamente no sentido de colaborar, ajudar e não só ir de vez em quando às instituições, até mais para as chamadas de atenções

ou reclamações e não propriamente para colaborar para um melhor desempenho das mesmas, das instituições em si.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Ausências. Ausência permanente.

ENTREVISTA 4

Realizado a 23/07/18

I. Dados Sociodemográficos

1 – Idade 35 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Serviço Social
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Decidi tirar esta formação, porque na altura não me dava abrangência para o que eu queria fazer e tinha que fazer, pensava que se calhar um dia mais tarde a Segurança Social ia me questionar em porque é que eu só sendo assistente social podia ser diretora. Na ocasião achei por bem tirar o mestrado em Gestão das Organizações, ramo unidades de saúde e depois mais tarde entre 2009 e 2011 tirei uma Especialização em Gestão de IPSS.

J. Dados profissionais

9- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2007

7 – Percorso profissional dentro da instituição? Em 2007 iniciei estágio profissional como diretora

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 10 anos

9 – Respostas sociais de atuação da instituição:ERPI, Centro de Dia e SAD

10 - Número de utentes da instituição 45

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 45, ERPI 26

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

1 Assistente Social, 1 Animadora Cultural, 1 Serviço de outsourcing enfermagem e 1 serviço outsourcing professores ginástica

13 - Número de colaboradores da instituição, 21

18- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 21 (comuns às 3 respostas sociais)

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Liderança na qualidade dos serviços, sem dúvida...

É assim, nós fazemos tudo para que o cliente saia satisfeito ao máximo, damos tudo pelo cliente. Por exemplo o foco é sempre o cliente. Acontece muitas vezes que as colaboradoras ficam um pouco chateadas, porque querem ter uma certa autoridade sobre o cliente "porque ele não fez o que eu lhe disse" e eu digo sempre: "o utente não tem que fazer o que vocês dizem, ele tem desejos próprios, vocês é que tem que atender as necessidades dele, porque ele é que é o nosso cliente, não é o contrário. Se pudermos satisfazer, satisfazemos, caso contrário explicamos porque é que não está ao nosso alcance.

Para mim e para a organização é a qualidade dos serviços. Sim, para mim é!

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Sim, sim! Temos um regulamento interno que diz quais são os critérios, automaticamente ao inscrever verifico a pontuação que dá e atualizo a lista de espera, que está sempre atualizada de acordo com os critérios de prioridade, quando há uma vaga em primeiro lugar faz-se a proposta e depois se a família não estiver interessada passa-se ao segundo candidato da lista de espera.

O parecer técnico é sempre tido em consideração pela Direção. Claro! Eles não decidem sem ser pela lista.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

As principais dificuldades, às vezes passam pela interpretação legal, porque é assim, há muita lei e às vezes quando eu faço uma pergunta simples que supostamente teria uma resposta simples, por parte da Segurança Social, do acompanhamento técnico da Segurança Social eles respondem com uma nova lei ou seja não respondem. Então eu fico sempre "ok", manda-me ler outra lei, mas eu pergunto, será que eu estou interpretar bem? nunca sei... tenho que ser ponderada, eu não faço nada que seja fora da lei! Questionam-me, como é que eu cheguei a esse cálculo? porquê esta a comparticipação do utente? porque esta a comparticipação da família? e eu digo logo, consultei o acordo de cooperação, consultei o regulamento interno, a circular n.º 4 e feitas as contas dá esse valor, por exemplo.

Outra dificuldade, às vezes tem a ver com as pessoas, ou seja, comunicar à equipa para ir num sentido e depois apercebo-me que equipa vai noutro sentido. Ou seja, tem a ver com a interpretação, interpretam de maneira errada o que dizemos. Ou seja, vou colocar um caso prático, pedi a uma pessoa que estava a fazer o turno da noite para fazer mais meia-hora para além do serviço, porque estava sem menos um elemento e aquela meia-hora dava muito jeito e pedi para naquela meia hora não sair do serviço. Qual o meu espanto quando dou conta a senhora, a funcionária, andava na rua para transportar os utentes...explica-me que foram as colegas que mandaram e que era menos cansativo e que facilitaria o serviço...então eu chamei-as e disse-lhes: eu não quero que quem faz a noite saia para serviço externo, porque pode estar sujeito a um acidente, estar mais sonolenta, porque está muitas horas a trabalhar. Justificação delas, mas estamos sem seguro quando estamos a trabalhar mais horas?

Não é nada disso é por uma questão do cansaço, sabemos que os reflexos não são os mesmos, explico-lhes. Então não acataram e voltei a explicar, no entanto, tive que me impor, caso contrário não compreendem, porque tentam justificar... porque é que não podemos fazer... Ou seja nós diretoras temos que ir mais além, pensar e ponderar todos os riscos, não podemos pensar só no imediato. O problema não passa só pela comunicação, é também a equipa achar que pode opinar, que tem direito de opinar, quando não lhe é pedida opinião. Não... elas falam entre elas e julgam que podem opinar e mudar as ordens. Não. As pessoas não estão a ser pagas para pensar, estão a ser pagas para cumprir e executar, para trabalhar, para pensar estou cá eu... Para pensar e para avaliar as coisas, para isso estou cá eu! Claro, claro que sim, se eu entender que devo pedir a opinião à equipa, eu faço-o e faço-o muitas vezes, ausculto-as muitas vezes e questiono-as sobre a solução para determinado problema, em determinadas situações se eu disser que é para ser assim é para ser assim... pois eu já estou a antever que a coisa não corra bem.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Desafios? É assim, é muito gratificante a gente perceber o bem que faz aos outros e estas respostas são muito importantes porque existe muitas vezes um desfasamento por parte das famílias entre aquilo que é o cuidar que a pessoa precisa e aquilo que estão dispostos a prestar, ou seja, os cuidados que estão dispostos a cuidar. Se não existissem estas instituições muitas pessoas estariam mal cuidadas; muitas vezes, a família diz que está tudo muito bem e quando nós lá chegamos e avaliamos, verificamos que as coisas não estão assim tão bem e que existem muitas necessidades. Por exemplo, a pessoa idosa por vezes já está dependente, demenciada e a família acha que está bem, ou porque não lhe dá trabalho, está ali quieta... ou porque não entende a dimensão do problema.

Não há dúvida, para mim. O ajudar, o cuidar do outro é o principal desafio, o aspeto mais positivo desta profissão.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Em primeiro lugar tem que se estar muito atento às necessidades dos utentes e aos serviços que são prestados e a forma como são efetuados. Por exemplo, todos os dias eu entro na minha instituição e vou ver todos os utentes, vou cumprimentar todos, um a um, autónomos e mesmo dependentes. Mesmo os que não falam eu vou, quarto a quarto e ver se lhe foram prestados devidamente os cuidados.

Por exemplo, para mim, era inconcebível entrar no quarto do idoso e ver que o lençol da cama estava todo amarrutado, sem trocar. Porque eu gravo de um dia para o outro e se tiver uma mancha, eu vejo se foi trocado ou não. E se não foi trocado eu pergunto porque é que não o fizeram... Aconteceu alguma coisa? Está alguma coisa avariada? (riu) Ou seja, as pessoas recebem, são pagas para trabalhar e a qualidade passa pelos serviços serem prestados com qualidade. Exatamente! Não é fazer de conta que se faz... eu tenho visto em alguns sítios, faz de conta que se faz, ou seja com o mesmo quadro de pessoal como aqui, as técnicas da

Segurança Social dizem que tem outras instituições com o mesmo número de pessoal e muito maiores que dão apoio a um maior número de pessoas e que fazem trabalhos espetaculares. Isso gostava eu de ver. Porque eu digo-lhes é humanamente impossível se não começarmos a fazer higiene às sete da manhã, banhos seguidinhos até às 9:30 e dar tantos banhos. É humanamente impossível. É assim, o cálculo para se fazer higiene requer 15 a 20 minutos, dependendo do estado do doente não é... não me venham com tretas... bem nos acamados estão sempre duas funcionárias... que conseguem fazer 40 higiene 4 funcionários em hora e meia, mas conseguem o quê? Não os lavam, mas é, é mesmo assim... depois entra-se nos lares e é um cheiro desagradável... não lavam os utentes, não lhes trocam a roupa da cama. Eu estive numa Misericórdia e era um cheiro nauseabundo quando a gente lá entrava e andavam com um líquido a pulverizar pela casa, daqueles lava tudo para disfarçar os cheiros, a fritas, a urina, a tudo... uma coisa terrível, até havia colegas que se sentiam mal, isso era quando andávamos a estudar... E era preciso uma autorização para lá entrar. Uma vez conversei com uma idosa que me disse que tomava banho apenas uma vez por semana, que trocavam a roupa de cama uma vez por semana. Ou seja, pessoas que têm perdas, incontinência e tudo mais. Isto é uma tristeza... uma tristeza. O mínimo. São cuidados de higiene, higiene também dos espaços ver se as camas estão limpas. Por exemplo, as pessoas alimentadas por sondas, assegurar que o seu espaço fica limpo, se as coisas ficam arrumadas. Para além disso, às vezes, têm os produtos de higiene nas mesinhas junto às camas e as auxiliares têm que ver se ficam com as tampas, se tudo fica organizado. Devem passar tudo a pente fino.

É preciso estar com muita atenção para as coisas andarem limpas.

Sim e é necessário muita dedicação, mas isso também parte de cada um. No perfil da pessoa se for uma pessoa desleixada não vai andar atrás dos outros, das funcionárias E aquelas pessoas que não estão para se chatear recebem o salário no fim do mês e está tudo bem. Mas entendo que se não se querem chatear não vêm para uma casa destas, porque a gente tem que se chatear e tem que se chatear mesmo. É preciso chamar a atenção às pessoas que não estão a cumprir. Nós temos um plano de cuidados e as pessoas têm que cumprir... se não cumpriu, porquê? É preciso questionar.

Por exemplo, uma coisa muito simples nós temos dias específicos para prestar os cuidados de imagem, se passa esse dia e eu percebo que a pessoa, o idoso não teve esses cuidados de imagem, eu pergunto a funcionária porque é que não os prestou. houve uma segunda-feira que eu cheguei aqui e a roupa não tinha sido distribuída. E eu perguntei porque é que não tinha sido distribuída e ninguém me soube explicar... "uma não estava... a outra não tinha aparecido", ou seja uma conversa muito estranha. E elas aperceberam-se que eu não fiquei satisfeita e isso nunca mais voltou a acontecer, "as pessoas não podem estar sentadas na treta na hora do serviço", "são pagas para trabalhar", "a treta é para a pausa, ponto e mais nada".

21 – E qualidades?

Olhe, tem que ser assertiva, acima de tudo, porque o nosso cliente não é só aquele que prestamos o serviço, o nosso cliente às vezes é mais o seu familiar do que propriamente o

utente. Porque as pessoas quando chegam aqui é já tal o grau de dependência que muitas vezes nem se apercebem já das coisas. O familiar ou o responsável por vezes exige muito mais. E nós temos que ter traquejo e perceber as reais necessidades da pessoa e expectativas. É assim se a pessoa também tiver expectativas muito altas vai ter também uma desilusão e vai questionar tudo... desde o quadro de pessoal, o que seja, tudo vai ser um problema. Nós temos que explicar muito bem, o tempo de serviços que temos são estes, se quer muito bem, se não... Outras instituições com outros tipos de serviços, por exemplo, fisioterapeutas, passeios externos outras coisas que nós não conseguimos ter. Isso é para outras instituições vai ter um custo mais elevado. Agora é assim, as pessoas não podem exigir um serviço e pagar por outro. Temos que ser realistas. O que eu me deparo muitas vezes é que há pessoas com reformas milionárias e apenas disponíveis a pagar ninharias, porque não declaram os seus rendimentos em Portugal, etc. E às vezes é preciso fazer um braço de ferro, as pessoas “à você não tem como saber que eu tenho esse rendimento”. E às vezes até são isentas de taxas moderadoras porque metem no seu domicílio fiscal... e não declaram tudo e recebem o melhor dos dois mundos, entende?

25- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Sim, tinha muitas menos dores de cabeça. Se calhar eu até deixava e vou-lhe dizer porquê, porque tinha noites descansadas. E assim não tenho. Eu tenho que estar sempre com o telemóvel, 24 sobre 24 horas. Ou porque avaria um alarme ou porque alguém ficou doente. Se eu fosse só assistente social eu trabalhava das 9 às 5 e não havia mais chatices. O diretor tem que estar sempre disponível ou porque alguém entrou de baixa quer seja num sábado ou num domingo de dia ou de noite. A qualquer hora perante uma avaria tem que se chamar um técnico e por azar nos últimos meses tenho cinco ou seis coisas avariadas ao mesmo tempo, é um desespero. É um desespero... os orçamentos são curtos que é mesmo assim, não se consegue comprar coisas novas. E as que temos estão sempre avariadas.

No entanto eu penso que sim, que no dia a dia consigo desempenhar a vertente do serviço social. É assim as pessoas que não vêm desta área não têm a parte humana e relacional muito vinculada e só olham para os custos, para os gastos. E nós não podemos olhar só para isso nós temos que olhar para tudo. Muito bem, temos que ter em conta os gastos mas nunca descuidar as necessidades do utente e para arranjarmos coisas de qualidade que possam melhorar a qualidade de vida. Por aí, acho que existe outra sensibilidade que se não fosse assistente social possivelmente nem pensava nisto.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Pedi para não responder. Explicou mas não autorizou a gravação.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Isso é difícil. O que eu tento fazer é assim. A primeira coisa que faço quando é admitido alguém eu tento dar-lhe as competências básicas para conseguir trabalhar. Por existem as duas situações, existem as pessoas que vêm trabalhar para aqui com formação e sem

formação. Mas muitas vezes quando entregam os currículos e a gente diz que é para cobrir uma baixa e as pessoas não estão interessadas. E acabamos por contratar pessoas sem formação e que aparecem aqui e não sabem fazer nada. E eu tenho que as treinar, tenho que as ensinar a trabalhar. Acompanho-as, ando com elas, ajudo-as nas higienes, a fazer posicionamentos e digo sempre alguma dúvida eu estou sempre pronta para explicar. Durante muito tempo nesta casa treinava-se as pessoas da seguinte forma, as suas colegas que a ensinam e então isso calhava um bocado mal, até porque nem todas trabalham da mesma forma. E é assim, nós se queremos exigir temos primeiro que saber ensinar, não é...

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

É assim eu dou-me muito bem a trabalhar em equipa. As pessoas sabem que têm que cumprir tarefas, que cumprir um plano. Às vezes o utente reclama, porque é que eu sou primeiro porque é que eu tenho que ser o ultimo e eu não me meto nisso. As pessoas têm que ter autonomia para fazer o seu trabalho, porque se não o trabalho não corre bem. Não é assim, a mim dava-me mais jeito fazer assim ou doutra forma. E não tem que escolher, não há um preferido e um menos preferido. A equipa é que tem que organizar como é melhor o seu trabalho e o tempo que necessita para exercer aquela função e eu dou-lhe total autonomia.

Elas trabalham sempre em grupo, portanto a metodologia é grupal também porque se organizam turnos. Sim. Sempre.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

(risos) Eu define-me como assertiva. Eu não sou, laissez faire laissez passer. Nunca fui nem nunca vou ser, a não ser que me retirem responsabilidades. Tudo bem! Se eu tiver o meu nome e a responsabilidade for minha, as coisas são para ser feitas direitas não são para serem feitas abandonadas. Acima de tudo responsabilidade mas com autonomia. Não é? Porque se não as pessoas desmotivam.

Aqui só trabalham mulheres com idades entre os quarenta e os cinquenta. E como já disse algumas têm formação na área outras não. Muitas foram fazendo formação ao logo do tempo. Outras têm formação mas não são bem formadas. E isso... traz andicapes muito grandes. Uma coisa que me apercebi é que nos ultimos anos apareceram aqueles cursos de formação para a área, com muitas horas e sem critérios de selecção, quem quer candidatar-se, candidate-se. Para depois ter o certificado e depois durante aquele tempo as competências não são muito avaliadas e no final da formação, o que me apercebo é que as pessoas pegam nos velhos vícios e vão para as instituições, apesar de terem formação (risos) tentam implementar os velhos vícios. E sabemos que tirar velhos vícios é muito complicado... por exemplo, eu já cheguei a agradecer às pessoas, "olhe o que fazia no hospital era muito bem feito mas aqui eu não quero que faça desta forma. Se não for assim, as coisas não vão correr bem. Em organismos públicos, ninguém sabe de quem é a responsabilidade, mas aqui a responsabilidade é minha. E enquanto a minha cara e o meu nome estiver afixado ali naquela porta eu não quero que as coisas funcionem de qualquer maneira.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Sim, nas próprias reuniões de direcção é pedido às funcionárias sugestões que melhorem o funcionamento, o dia a dia. Agora muitas vezes o que acontece é que as pessoas dão sugestões para melhorar a sua vida pessoal e não a organização.

Não tenho grandes exemplos para lhe dar, porque neste momento, como já disse a Direcção tomou posse em Maio, ainda é muito recente. Mas não tenha dúvidas, as pessoas só pedem direitos, garantias, por exemplo, mais funcionárias para turnos que são mortos e não passa disso (risos).

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

É assim. Eu tento auscultar as partes todas, não podemos ouvir só um lado. Conflitos entre colaboradores, utentes, isso acontece muitas vezes. Eu tento, ouvir uma parte, ouvir a outra e dizer às pessoas que no trabalho têm que ter calma e não pedem partir para o conflito. Mas é assim, em geral as pessoas não são muito conflituosas. Às vezes trata-se de pessoas que têm personalidade forte e quando confrontadas por outras, reagem e nota-se um certo atrito. E assim umas bocas, não discutem... mas ouve-se umas bocas e é preciso dizer calma porque o trabalho tem que se fazer.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

É assim se existir um conflito. Primeiro eu vou pesquisar, vou consultar a legislação e passo à direcção a informação depois o que eles decidirem passa a ser da alçada deles, não da minha alçada. Eu tenho preocupação de os informar, agora eu sou assalariada, cumpro ordens.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Tento explicar doutra forma e arranjar outros fundamentos para mostrar à direcção que se calhar não estão a analisar da melhor forma. Mas nunca me posso negar a nada. E à equipa também que cumpram.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

É aberta, é aberta. É aberta porque também já são muitos anos e já as conheço muito bem e elas também me conhecem muito bem. É aberta mas não perdendo o respeito. Isso é mundo importante. Todos sabermos ocupar o nosso lugar. E as pessoas quando começam a perder o respeito... Inclusive, é da mesma forma com as pessoas que estão cá à pouco tempo. Ainda à pouco tempo, chamei ao gabinete uma senhora e perguntei-lhe “desculpe lá, mas está a fazer braço de ferro comigo?”, chamei-a e perguntei-lhe diretamente. Porque a pessoa, mandava umas bocas à frente das outras colegas... para se achar engraçada. E agora eu vou estar a aturar isto, eu não preciso disto... chamei-a, “olhe qual é a sua ideia”, expliquei-lhe que à mínimos de deve haver respeito.

33 - A Direcção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Como disse a Direcção é muito recente. Agora a direcção anterior, dizia que as funcionárias eram fantásticas e davam-lhe todo o valor. Mas às vezes também não Podemos pôr as

peessoas num pedestral, se não depois acham que podem fazer tudo e mais alguma coisa. E depois desviam-se das funções essenciais delas.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim, isso sim. É assim através da formação e também, constantemente é reforçado, se tiverem alguma dúvida, algum problema perguntem.

Uma das coisas que noto que à mais dificuldades nas ajudantes de lar é o quebrar as rotinas. Elas começam de manhã a fazer as higenes aos utentes e se tiver tudo muito bem, muito bem, ma se tiverem alguma pessoa que estiver a necessitar de algo, por exemplo se se sentir mal e é necessário chamar o 112. Às vezes não tomam as medidas necessárias na hora “depois a diretora vem e resolve” e eu explico “a diretora pode não vir e vocês têm que saber resolver”. Se não souberem resolver liguem, a pessoa não pode ficar sem assistência, avaliar os sinais vitais é o mínimo, não podem estar a contar, que a diretora pode vir como pode não vir, posso estar numa reunião... E eu tenho chamado a atenção insistentemente sobre estas situações, estamos aqui para ajudar as pessoas, se conseguimos, conseguimos, se não encaminhamos. O problema da formação na área da geriatria, é que não chega para as necessidades existentes. Noto que existem uma série de formações que abrem e depois fazendo a formação uma vez não precisam de fazer mais. E à lacunas, muitas lacunas.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Elas dizem e julgo que com muita razão que é um trabalho mal pago para aquilo que fazem. Mas é assim, quem quer ter pessoal motivado tem que lhes pagar. Muitas vezes, a família não cuida porque não quer, não quer ter o trabalho e também não está disposta a pagar e depois estão dispostos a herdar, isso é que está mal.

Dizem muitas vezes que o trabalho delas não é valorizado, que é muito braçal e que pouca gente estava disposta a realizar. E socialmente também conotado negativamente. Às vezes procuram-nos para oferecer trabalho e dizem, “ai eu só venho se for para fazer isto ou aquilo”. À estigma, sim. Socialmente acham-se pouco valorizadas e em termos práticos e funcionais também.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direcções Técnicas? De que forma?

É assim... eu não tenho queixa da Segurança Social. Eu para conseguir fazer o meu trabalho nesta casa durante muitos anos tive todo o apoio da Segurança Social. A Direcção boicotava tudo o que era suposto eu fazer e então eu tive junto da Segurança Social todo o apoio de forma a que a Segurança Social os obriga-se a fazer o que devia, legalmente, se feito. Por isso eu só posso afirmar que tinha uma equipa espetacular, não tenho nada a dizer. Agora isso também depende da equipa. Pois, entretanto mudamos de equipa e as coisas não funcionam da mesma maneira. Ou seja, quando eu faço uma pergunta e do outro lado me respondem

com a lei é porque a pessoa não está muito segura sobre o que se está a perguntar. A lei é x e a resposta da pessoa é x, eu só posso pensar que a pessoa também não sabe. Tem uma carácter muito subjetivo e de competência, depende muito das pessoas em concreto.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Por acaso quando fiz a especialização em IPSS's nós colocamos essa mesma questão, a ideia de criar uma empresa com essa mesma função, pois muitas vezes o que nos acontece, é que nós instituições estamos isoladas, eu sou contactada muitas vezes por colegas quando elas têm dúvidas e a imagem que têm de mim é que enquanto era solteira, fiz muitas formações e conheço a lei de tudo (risos) então recorrem a mim muitas vezes. Eu tento me socorrer também das pessoas com quem me relaciono, acho que isso é normal.

Existir um organismo formal eu acho que até podia ser boa ideia. Por exemplo, as equipas de acompanhamento da Segurança Social são boas quando nós estamos dentro do assunto. Porque quando não estamos dentro do assunto podemos estar a metermo-nos numa grande alhada. Por exemplo da mesma forma que eu achei a minha equipa de acompanhamento excelente, eu tinha colegas que diziam que tinham pavor da mesma equipa de acompanhamento. Por exemplo, eu tenho conhecimento que numa instituição daqui da zona, a equipa chegou lá e a colega não tinha nada feito, nem planos individuais, não tinha nada e elas disseram, desculpe lá, a senhora tem que fazer o trabalho técnico e agora como é que faço. E elas em vez de explicarem como deveria fazer, disseram-lhe que as colegas já tinham feito e que pedisse ajuda a uma delas. Não tenho dúvidas quando estamos dentro do assunto somos bem assessoradas mas, quando não estamos, pode não ser assim. Não explicam à pessoa como deve fazer. Numa situação, eu expliquei a uma colega, dei-lhe todas as orientações e material que possuía e a colega foi buscar literatura a um manual. E quando a equipa voltou lá, disseram-lhe que não estava bem. Pois claro, sabemos que não à um modelo único, universal, deve ser adaptado por isso é que é plano individual. Mas aí está, eu dei-lhe o modelo, mas o modelo deve ser adaptado. Não sei... não correu muito bem...É necessário fazermos formação, procurarmos aprender. A mim a Segurança Social nunca me disse como é que eu tinha que fazer.

Ou seja, as leis estão sempre a mudar, eles não nos avisam, não nos informam nada e quando chegam cá fazem exigências. Nós temos que estar atentos, nos sites, nas formações, etc, e ver que formações é que pode ter interesse fazermos na nossa área e assim melhorar o nosso trabalho. O interesse tem que partir de nós assim como em qualquer outra profissão. Se nos deixarmos estar assim vai ser mais difícil.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Isso realmente pode acontecer. É assim, cada gestão destas organizações é escolhido pelo presidente da direção e ele pode por lá quem bem entender. Pode por amigos que não tem nada a ver com o assunto e só estão lá para assinar por baixo e pode por pessoas que efetivamente o ajudem a melhorar a organização e gestão. Mas é assim... nós sabemos que

no meio disto tudo à muitos interesses e por isso pode acontecer. Nestas organizações com fins canónicos muitas vezes nem estão obrigados a dar contas e ele pode por e dispor. O que disser é lei.

E claro que não têm capacidade de liderança mas também ninguém disse que para ser pároco ou ser da fabrica da Igreja é preciso ter capacidade de liderança.

O que está mal aqui, é que nos últimos anos passou-se muitas responsabilidades do governo civil, uma grande função para a Igreja. Mas porquê a Igreja? Mas porquê a Igreja? É poder mais poder... Depois também é uma saia muito justa para a Igreja... se vai despedir a funcionária x, ela depois não vai pagar a premissa, se exige muito depois andam a dizer mal dele...

41 – Consegue dar exemplos no dia a dia da organização?

ENTREVISTA 5

Realizado a 24/07/18

K. Dados Sociodemográficos

- 1 - Idade** 33 anos
- 2 – Género** Feminino
- 3 - Estado Civil** Casada
- 4 - Habilitações literárias** Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Enfermagem

L. Dados profissionais

- 5- Situação contratual** Contrato a termo certo

- 6 - Há quanto tempo trabalha na instituição?** Desde 2016
- 7 – Percorso profissional dentro da instituição?** Comecei como enfermeira nas unidades depois propuseram-me passar para enfermeira no Lar e entretanto a diretora foi embora o ano passado e então propuseram-se o cargo de direção técnica
- 8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)?** 1 ano
- 9 – Respostas sociais de atuação da instituição:** ERPI, SAD, Unidade de Cuidados Continuados, Creche e RSI
- 10 - Número de utentes da instituição** 32 Unidade, 39 ERPI, 30 SAD
- 11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica** 39, ERPI e 30 SAD
- 12- Grupos profissionais que trabalham na instituição**
1 médico, 2 enfermeiras, 1 gerontóloga, animadora cultural, fisioterapia que vem da unidade, 1 psicomotricista, 1 vez por semana,
- 13 - Número de colaboradores da instituição, +/-** 100
- 19- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica,** 32, ERPI

B.1 Gestão da Instituição

- 15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?**

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Nós atendemos sempre à qualidade dos serviços, até porque isto é um centro social e nós temos sempre uma visão sobre os utentes. Por exemplo, muitos dos utentes do SAD acabam por vir para Lar porque quando necessitam estão satisfeitos com a qualidade dos serviços. Temos sempre em conta a qualidade do serviço, pode demorar mais ou pode demorar menos mas o idoso tem que ficar satisfeito. Para mim isso é que é a essência do nosso trabalho, fazer

o trabalho bem feito e as famílias ou idosos ficarem satisfeitos. Sem dúvida, é preponderante a qualidade dos serviços.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Passa tudo por mim e pela gerontóloga. Nós fazemos o trabalho sempre juntas, a parte social e a parte da saúde, as duas em conjunto é muito mais fácil e resulta num trabalho mais válido relativamente à análise e enquadramento dos candidatos.

Depois elaboramos o relatório técnico, que segue para análise da Direção da instituição.

E o nosso trabalho é sempre preponderante para a direção, sempre. Por acaso funcionamos muito bem dessa forma. Fazemos o relatório explicamos as situações e até hoje a direção tem levado em conta o nosso trabalho, até porque somos nós que estamos no terreno e conhecemos as situações e as necessidades. Também como o presidente é pároco que acaba por conhecer também muitos casos da freguesia, também sabe como nós trabalhamos e às vezes até é ele que nos indica as situações sociais e mais emergentes.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Hoje em dia eu acho que é mesmo a parte das colaboradoras, elas fazem um trabalho excecional mas como tudo nós queremos sempre progredir na nossa vida. Temos sempre ao longo do ano, pessoas que saem e pessoas que são admitidas. O processo de aquisição de entrevistas para novos colaboradores é onde senti até hoje mais dificuldades. Em boa verdade as pessoas dizem que precisam de trabalho mas quando precisamos ninguém aparece. Também acontece de às vezes aparecerem pessoas que até têm o curso de geriatria mas depois percebe-se que não têm o perfil necessário a nível competências para desempenhar esta função. Para mim a parte relacional é muito importante no contato com os idosos não é apenas estar ali e prestar cuidados de higiene, alimentação ou outros mas a forma como se faz traz a diferença. A técnica é muito importante mas a forma como se fala, como se toca, como se respeita a privacidade das pessoas, tudo deve ser tido em conta e nem todas as pessoas têm as competências necessárias para isso e nem vem dos cursos de geriatria. No entanto, quem tem vontade aprende e tenta e modifica. Temos pessoas que têm formações doutras áreas e tiveram vontade de tentar esta profissão e são excelentes profissionais. Fazem a diferença em termos de equipa.

Depois há outras pequenas dificuldades, às vezes a personalidade de um ou outro residente, as personalidades das nossas colaboradoras, nem as nossas, nem todos os dias estamos nos melhores dias, mas isso são pequenos entraves que no dia conseguimos resolver facilmente.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Os principais desafios é gerir o corpo técnico, a equipa de recursos humanos sem sombra de dúvida. O que é o mais difícil acaba por ser também o principal desafio. Não sei se sou só eu mas deve ser geral. Cada um tem a sua personalidade, cada um tem a sua forma de viver mas quando trabalhamos num sítio isso não pode vir ao de cima. O que para mim é muito importante, é o trabalho em equipa, o resto fica fora da porta, não se traz para aqui.

Para mim o desafio principal é que toda a gente aqui trabalhe em equipa e que saiba trabalhar em equipa mesmo. Até para mim isto é importante e com o resto do corpo

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Hora bem, competências? Primeiro tem que ser líder, caso contrário nem vai para a frente nem vai para trás, tem que ser amigo, digamos, prestativo com os colaboradores que tem.

21 – E qualidades?

É difícil a pergunta bem... nunca pensei nisso (risos). Em primeiro de tudo, julgo que a principal qualidade de um enfermeiro é ser humano e a mesma qualidade atribuo a um diretor técnico.

6- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não lhe sei responder a essa pergunta porque são caminhos completamente diferentes. Se me propusessem não lhe sei dizer, pois já tive oportunidade de ser enfermeira durante alguns anos e agora este desafio da direção técnica que também é recente não sei... É um desafio completamente diferente que eu estou a gostar e como disse é tão recente que se o abandonasse acho que ficava um pouco a meio.

E para já sinto-me muito confortável nesta função, para além de que entendo que um enfermeiro é sempre enfermeiro, não deixa de prestar nunca essa função.

Eu pessoalmente não me consigo desligar da profissão de enfermeira e muitas vezes aqui no lar assumo, pontualmente, essa função. Acima de tudo por gosto. Até porque como já disse antes de ser diretora era a enfermeira do lar e foi um processo complicado, fazer essa distinção, pois os utentes ligam-se a nós e não consigo desvincular-me desse papel. E se houver alguma situação ou porque a enfermeira não está ou porque chega mais tarde e dá-se uma urgência, uma necessidade eu assumo essa função e paro o que estou a fazer.

E sim, ser enfermeira é uma mais-valia, pois para um diretor, o conhecimento da parte da saúde é essencial, principalmente em instituições como estas em que se lida com muitas patologias. Mas por outro lado também acho essencial a parte da ação social. Não tenho dúvidas que seria importante para um diretor o domínio da parte da saúde e da parte da ação social. Até ponho em hipótese para mim tirar alguma formação superior na parte da ação social. Felizmente, eu tenho umas boas costas (risos) que é a minha colega, técnica superior de gerontologia. E por isso é que funciona porque estamos muito em sintonia. Sendo que a minha colega tem um excelente domínio da parte relacional e técnica. Julgo que se complementam uma com a outra, área social e saúde nesta realidade do envelhecimento.

E não tenho dúvidas que tirarei formação na parte social porque tenho a certeza que me vai complementar enquanto diretora técnica.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Acho que tenho uma relação tranquila, boa de parte a parte. Tive que modificar muito o pensamento das colaboradoras enquanto função de diretora, pois como era enfermeira e trabalhava com elas já tinha algum conhecimento das situações e de algumas necessidades. Foi um pouco difícil passar para diretora pois era quase como se não fosse colega de trabalho. E tive que ir reforçando que as posições e funções são diferentes mas a parceria, o trabalho

em equipa é igual. Sim e por isso acho que tenho uma boa relação, é tranquila. Mas também tento sempre vincar junto delas se eu dou, falo de horário, por exemplo, que é a dificuldade delas (risos), também tenho que receber, quando a instituição precisa e vice-versa. E temos conseguido adaptar-nos nesse sentido, sim.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Sim acho que sim que consigo. Dessa forma, desenvolvendo trabalho em equipa e vincando e valorizando muito bem a função e importância de cada um.

Por exemplo, em relação ao horário e julgo que isso as motiva um pouco, eu dou sempre a té meados do mês, para me informarem das preferências delas em termos de turnos e folgas. E depois faço um esforço para tentar conciliar tudo. Por vezes, têm um casamento, um batizado, um assunto pessoal e eu peço-lhes essa preferência. Se eu não conseguir eu explico individualmente os motivos, sempre que consigo face às necessidades de serviço, colaboro. E acho que fica assente esta questão, quando preciso ela dá-me. Eu estou sempre disponível para trocas entre elas, não falo modificar um horário mas existe a troca e o serviço fica assegurado está tudo bem. Mas também ainda acontece isto “eu não troco com aquela porque não gosto dela ou não me dou bem com ela.”, e esforço-me muito junto delas para modificar este pensamento e haver articulação entre elas, pois aqui dentro são uma equipa. Este tipo de pensamento tem sido gradual mas tem resultado.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Grupo, sempre sim. Somos uma equipa. Até pelas questões da segurança no trabalho e das posições que têm que adotar ao realizar determinadas funções, posicionamentos. E é uma questão que eu sempre bati, mesmo quando era enfermeira. Claro que á coisas que é perfeitamente normal que realizem sós, mas claro que os cuidados de higiene, por exemplo, devem ser feito em grupo, não podem nunca fazer sozinhas. E eu tive que elaborar tudo, um plano de trabalho para elas cumprirem e salvaguardar essas situações. Defendo totalmente o trabalho em equipa. E sim fui buscar várias técnicas de trabalho à enfermagem, nomeadamente, programação.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Sou mais democrática. Inicialmente era mais liberal depois tive que introduzir um pouco de autoritária. Tem que haver uma mistura para as coisas resultarem. Gosto de ser justa e correta, posso não conseguir este mês mas no próximo vou compensar. Inicialmente entrei mais colega, mais liberal mas depois percebi que para o trabalho se desenvolver tinha que por vezes impor também para que cumpram. Mas para mim é fundamental ser justa, até para os residentes, não pode haver favoritismos. Nem colaboradores nem utentes, porque com eles também funcionam assim, “ai a Diana fala mais comigo do que com os outros” e isso não pode acontecer.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

É recetiva, é sempre. Por exemplo, as festividades que existem. Antes existia uma separação entre respostas sociais e a direção propôs assim como os colaboradores que fosse comum, que algumas atividades sejam feitas em comum, terceira idade e infância.

Sugestões, algumas alterações, por exemplo que os utentes peçam. De modo geral, tudo que a gente solicita, a direção ouve e quase 100% é executado. A gente também faz pelo melhor, se sugere é porque é uma melhoria e a direção reconhece isso.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Eu gosto muito de fazer aquilo que a minha mãe fazia (risos) é chamá-los e perceber como é que o conflito surgiu. Primeiramente acho que quando o conflito está para surgir ou surgiu tem que se intervir logo se não aquilo ganha pés (risos). Essencialmente o que costumo fazer é falar com as pessoas envolvidas no conflito, tento perceber o que originou o conflito e tento dar soluções para resolver o conflito. Quando não conseguem tento chamar os envolventes e resolver com elas. E acho sempre que o conflito deve ser resolvido entre elas e por elas, claro que tem que haver um mediador. Mas o papel por vezes passa por encontrar a solução para o conflito mas muitas vezes fazê-las entender que o conflito era desnecessário. Porquê? Porque uma das coisas, isso é também um desafio, mostrar-lhes o poder da comunicação, a falar é que se resolve tudo. E outro problema é a falha de comunicação que leva a problemas de interpretação. Às vezes eu também não soube falar por isso o outro interpretou mal e isso reforço muito com elas. Até porque fizeram formação em comunicação e gestão de conflitos. Julgo que as coisas estão melhores mas ainda acontecem.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Nunca, graças a Deus nunca aconteceu um problema que eu tivesse que mediar (risos).

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Mas isso por exemplo, já aconteceu. Por exemplo numa mudança de horário e não foi uma questão imposta. Teve a ver com a necessidade de existir um outro turno e nesta altura fizemos uma reunião com as colaboradoras para encontrar a melhor solução. Na reunião houve consenso mas depois quando foi implementado foi terrível, a ponto de lhes dizer na altura foi-lhes pedido a vossa opinião e aceitaram e agora estão contra e até foram vocês que sugeriram? E depois já não concordaram. E depois não concordaram a ponto de eu ter que conseguir arranjar um elemento para suprir esta falha. Mas durante algum tempo foi motivo de conflito. No entanto, é dado à equipa sempre a oportunidade de se pronunciarem e darem as sugestões, dentro do que é logico se fazer, claro que ganhar dinheiro sem trabalhar isso não é solução (risos). Mas dentro do que é lógico, a administração dá sempre hipóteses às colaboradoras de sugerirem.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Mais aberto não há dúvidas. Estou sempre disponível, a minha porta esta aberta, o meu telemóvel está sempre disponível 24 horas, seja para trabalho seja para um desabafo a nível

peçoal que seja necessário. Até porque como enfermeira eu já era assim também e tem haver também com a minha forma de ser.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Sim, através de formações tantas externas (como foi o caso) tanto internas. Nós temos que estar sempre em aprendizagem e tem havido recetividade por parte da equipa mas sempre com a mão à frente (risos). Inicialmente era com bombons (risos) mas pela questão de ser fora de horas. Mas como elas sabem que vão ser retribuídas com a compensação de horas. Mas cada vez mais percebem que é importante para a profissão delas e mostram muita motivação e a direção também me dá autonomia para gerir os horários e as compensações.

A direção delega muito nos responsáveis pelos serviços para efetuarem a melhor gestão mas como ele, o presidente da direção é muito próximo, elas também sabem que ele está sempre disponíveis para as ouvir.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim, porque desenvolvemos formação em contexto de trabalho. Que nem sempre é externa, muitas das vezes como temos enfermeira, dá um apoio na parte formativa dos primeiros cuidados, das higenes, junto da equipa. Questionando muitas vezes os métodos de trabalho e adequando às realidades em questão, o que se torna muito positivo.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim. Também já as conheço muito bem. Repare há funcionárias que estão na pré-menopausa, por exemplo, eu mal olho para elas digo logo a brincar, hoje estas naqueles dias (risos). E este à vontade e proximidade sem faltarmos ao respeito tem resultado.

36- Que estratégias utiliza?

Tentar manter uma boa relação com elas, o mais próxima possível. Claro que se calhar desgasta-me um pouco mais, mas também é a minha forma de estar e sentir que elas estão bem para mim é muito importante.

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

É bom, é recetivo.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Poderia ser um bocadinho diferente, vou ser sincera. Desde que eu entrei a equipa de acompanhamento da Segurança Social tem sido 5 estrelas. Falamos regularmente, são completamente disponíveis em termos de informação, sempre que ligamos respondem-nos, ajudam. A equipa que temos tem sido espetacular, apesar de ainda nem as conhecer pessoalmente.

Em termos de Segurança Social para as instituições como eu tenho uma boa equipa está bem assim. No entanto, acho que a Segurança Social parte Estado deveria investir mais nestas instituições e no apoio à velhice. Nós temos uma lista de espera do tamanho de um comboio

(risos) e acho que a Segurança Social deveria apoiar mais, por exemplo para um distrito como Viana, muito envelhecida tem poucas respostas sociais e a nível nacional o cenário é semelhante e preocupante.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Acho que fazia falta, por exemplo, uma plataforma para todas as ERPIs estarem em contato, principalmente, por exemplo, um utente que se quisesse inscrever poderia ficar numa base de dados a nível geral, primeiro poderia mantermo-nos em contato em termos de troca de informação e funcionarmos todos da mesma forma, com as mesmas regras e para além disso deveria existir uma ajuda a quem precisa, famílias e idosos. Ou seja, uma plataforma, pelo menos a nível distrital ajudava muito. Pelo menos no caso do Lar, uma base de dados comum onde se pudessem inscrever era necessário, onde colocasse os dados necessários e ficavam aptos a ser admitidos até em estruturas mais próximas geograficamente. Pois às vezes assistimos a idosos daqui que vão para lares em Monção e se calhar com uma ferramenta eletrónica destas não era necessário.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Daqui no meu caso, não considero que exista, a nossa organização tem uma excelente direção, a nível do distrito também não conheço casos preocupantes: Se calhar a nível nacional, isso acontece, possivelmente, às mudanças constantes, por motivos partidários, essa alteração por pouco tempo que seja leva a instabilidade, à necessidade de tempo para adaptação. E claro, que isso repercute-se a nível de gestão levando também à perda de liderança. Por exemplo, no caso dos centros paroquiais, sempre que muda de pároco vai mudar o presidente da direção e a mudança não vai ser sempre positiva. E só o período de adaptação já é um ponto negativo que vai levar a uma quebra. Sabemos que muda-se de partido muda-se de pessoas e acho que isso poderá ser o ponto mais fraco que leva a falta de liderança e deficit de gestão.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Como disse não tenho problemas a esse nível aqui na instituição.

ENTREVISTA 6

Realizado a 25/07/18

M. Dados Sociodemográficos

- 1 - **Idade** 28 anos
- 2 – **Género** Feminino
- 3 - **Estado Civil** Solteira
- 4 - **Habilitações literárias** Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Serviço Social

N. Dados profissionais

- 10- **Situação contratual** Contrato sem termo
- 6 - **Há quanto tempo trabalha na instituição?** Desde 2015
- 7 – **Percurso profissional dentro da instituição?** Comecei como assistente social e agora com a organização do organograma solicitei-me apoio para assumir a direção técnica da ERPI
- 8 - **Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)?** 1 mês
- 9 – **Respostas sociais de atuação da instituição:** ERPI, SAD, CD, Creche e ATL
- 10 - **Número de utentes da instituição** +/- 160
- 11- **Número de utentes no domínio da Direção Técnica** 30, ERPI
- 12- **Grupos profissionais que trabalham na instituição**
Assistente Social, Psicólogo, Enfermagem, Médico parcial
- 13 - **Número de colaboradores da instituição,** +/- 40
- 20- **Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica,** 23, ERPI

B.1 Gestão da Instituição

- 15 - **Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?**

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Talvez o primeiro ponto. Acho que nenhuma instituição deste cariz consegue sobreviver sem qualidade, o cuidado, a forma como o serviço é realizado, o tentar individualizar o máximo possível cada caso, acho que é o que define a nossa cara, a nossa casa, faz com que a nossa instituição se possa distinguir e liderar até perante as instituições que nos fazem concorrência direta.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Passa por mim, sim. Nós a partir do momento em que uma família nos procura sendo para uma necessidade de vaga imediata ou efetuar candidatura para garantir alguma situação se futuramente fizer falta para algum familiar, são recebidas por mim num atendimento, nós temos os processos já organizados de acordo com os manuais da Segurança Social e efetuamos a análise de possível admissibilidade ou não. Ficamos com todos os dados referentes ao candidato, estado clínico, situações socio familiar... e posteriormente segue para a lista de candidatos que depois quando temos vagas vamos analisando de acordo com os critérios de hierarquização. Quando há vagas contactamos as famílias.

O nosso parecer técnico vai à direção e normalmente entramos em consenso, a nossa referência está de acordo com a decisão da direção.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Eu boa verdade esta minha função ainda é recente. Mas não há dúvida a resposta é muito fácil, os recursos humanos, sim. Aqui tendo em conta que é um trabalho muito humano, muito cansativo em termos psicológicos exige muito delas e às vezes um pequeno problema que realmente é muito pequenino entre elas, ganha uma dimensão terrível. Às vezes a solução está muito próxima mas como são muitas o tempo até acomodar a situação e as necessidades de mediação são muitas.

Falamos de uma equipa de mulheres, com idades entre os 20 anos e 40 anos, são jovens, é uma equipa muito dinâmica, praticamente todas têm formação, tanto técnico como prática, já traziam experiencia. Acho que em termos práticos elas são todas muito dotadas, o problema são alguns pormenores relacionais e de comunicação. Sendo que são da terra, a maior parte até já se conhecia mas mesmo assim às vezes não se consegue entrar em consenso.

Mas sim a gestão da equipa é aquilo que me atrapalha mais no dia-a-dia e nesta função.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Bem... é assim, gosto muito desta componente prática que a direção técnica tem, tem muita burocracia sim tem e agora com as questões da proteção de dados ainda torna as coisas mais difíceis. Mas a componente prática para mim é muito boa. Nós tentamos sempre estar próximas da equipa, também não conseguiríamos dar instruções onde trabalho se não conhecermos a forma como a funcionária age, execute. Gosto da parte de todos os dias surgirem situações prática, é um trabalho com pouca monotonia, todos os dias são muito diferentes, isso pode ser bom pode ser mau, mas, gosto desse aspeto. Em termos de agenda torna-se curto fazer tudo porque as solicitações são muitas, mas acho que realmente é uma área muito desafiante. É muito cansativa é, mas ao mesmo tempo não se torna saturante.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Assertivo, excelente capacidade de comunicação e principalmente de escuta, escuta ativa. Mais... e uma componente prática forte, o trabalho não se pode resumir a um trabalho de gabinete. Para se saber dirigir tem que se ver, tem que se conhecer.

21 – E qualidades?

Qualidades? Bem é um pouco complicado falar destas coisas (risos). Mas vai de encontro aquilo que eu já referi antes, deve ser uma pessoa exigente no sentido de rigor, brio, dedicação, paciência. De facto, tem que ser uma pessoa bastante tolerante. Não trazer nada de casa para aqui e nem levar do trabalho para casa, obriga-nos mesmo a fazer bem essa separação para as coisas correrem bem. Tem que haver aqui uma separação quase total.

7- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não de todo. Optaria pela direção técnica, é para mim muito desafiante esta função. E sem sombra de dúvida que consigo transferir o serviço social para o meu trabalho, sendo que à dias que acho que faço pouco de serviço social. E às vezes fico um pouco preocupada porque não estive o tempo suficiente com as pessoas, com os residentes, porque por vezes temos mesmo que estar fechados no gabinete. Mas a ótica do serviço social está sempre presente, sim. Até às vezes a direção relembra-me, “tente deixar um bocadinho de lado essa tua preocupação social e vamo-nos focar noutras coisas” (risos). Sim, sem dúvida está presente.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

É uma coisa muito fácil. Até bastante boa, com facilidade chego a elas. É verdade que isso pode ser bom e pode ser mau (risos) mas estou sempre muito próxima, sempre que surge uma baixa ou uma falta eu tenho muita facilidade em cobrir e conseguir junto delas substituição. Até pela minha forma de ser... se calhar se fosse mais dura não conseguia isso, porque depois também não se sentiriam na obrigação de cobrir ou se disponibilizarem na hora, muitas vezes. De uma forma muito geral, todas elas me ajudam muito.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Sei lá não à outra forma, compensar, trabalhou um dia a mais vamos arranjar uma forma de não falhares num compromisso familiar, tentamos sempre fazer isso. Fazer trocas, permitir que saiam um pouco mais cedo para irem a uma reunião da escola... é por aí, compensar quem trabalha bem.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Individual pode ser um bocadinho perigoso, acho eu, mal interpretado até pelas outras colegas; se dou mais atenção a uma do que outra estou a dar mais abébias, alguma preferência e isso será mau. Inevitavelmente, por vezes podemos estar mais à vontade com algumas colaboradoras para questionar alguma dúvida ou procedimento de trabalho, porque sei que até podem ter mais aptidão ou desenvoltura para a questão ou atividade que colocamos. Mas tenho consciência que pode ser perigoso, mal entendidos e já tive algumas chatices nesse sentido. E por isso tento fazer tudo em equipa, grupal, independentemente que fale individualmente, mas à falta de reunião, porque podemos não ter disponibilidade de reunir a equipa toda por causa dos turnos, mas fica sempre a orientação na plataforma para que chegue ao conhecimento de todos.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

É democrática sem dúvida. Nem em termos pessoais eu tenho perfil de exigir rigidamente. Não tem a ver com a minha forma de ser. Agora claro, em termos profissionais se a situação foge do âmbito normal e é necessário tomar medidas não tenho a menor dúvida que o faça, mas nunca de uma forma intimista ou ameaçadora. Nem acho que com esta equipa seja necessário.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

A equipa dá muitas sugestões, também porque nós pedimos e a direção está sempre disponível para ouvir, poderá nem sempre entrar em acordo por um motivo ou por outro, também a direção está aqui para isso para fazer elucidar e analisar as prioridades. Mas sim a direção está sempre disponível para ouvir, reunir, depois se todas as decisões vão de encontro ao que solicitaram, isso já é outra coisa, mas sim são sempre disponíveis.

Exemplo, relativamente a picos de horário, a alterações para colmatar momentos que elas acham que é mais difícil, conseguimos facilitar, sim.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Falo individualmente com todos os intervenientes e no fim tento juntar. Tento organizar uma conversa, um momento para tentar perceber onde é que houve o erro, o que o motivou e irmos ao encontro da melhor solução para todos. Tem que ser, tentar salientar a todas que o erro não pode acontecer, porque sabemos que neste tipo de organização, o erro quando acontece e por mais pequenino que seja, são sempre graves, por são sempre coisas relacionadas com as pessoas, residentes e familiares. O mínimo que seja, por exemplo, um erro de lavandaria tem um impacto enorme para o idoso.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Também já aconteceu, já me senti mais do lado das colaboradoras e noutras vezes mais do lado da direção.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Às vezes é um dilema, às vezes elas têm razão mas as coisas têm que ser levadas com ponderação. Não à como fugir a uma ordem da direção, é soberana. Mas às vezes, é difícil é quase como uma questão ética; às vezes até acredito que se avaliar a situação pessoalmente elas até podem ter razão, mas profissionalmente não é conciliável, ou não há nenhuma forma, já se comprovou que não é possível. O que não quer dizer que não tenham razão às vezes, que é justo e faz sentido. E que até pode ter em vista a qualidade do serviço e satisfação das pessoas, mas também sei que se a direção não acedeu aquele pedido também consigo perceber o porquê. É difícil digerir, fica-se um pouco no meio da ponte (risos).

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

É menos formal, mais aberta.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Acho que sim, que estimula. Às vezes pode haver um problema de comunicação ou interpretação, mas acho que no fundo temos uma equipa e uma direção muito unida e em benefício da casa, acho que todos temos consciência que para um trabalho destes ficar bem feito tem que haver um esforço extra por parte de todos. Tem que se saber gerir bem as necessidades, hoje não temos motorista, vou eu, é quase como uma gestão familiar. Às vezes tentar colmatar falhas como coisas mais caseiras. Acho que realmente a direção tem noção que a nossa equipa trabalha assim e se esforça e têm noção disso. Isso tem tenho a certeza absoluta que tem.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim cria, poderia criar mais se calhar. Mas também estamos numa fase um pouco difícil. Temos até em vista, discutimos a possibilidade de realizarmos uma formação sobre técnicas de posicionamentos, mobilidade, mais até a pensar nos residentes mas também na qualidade das condições de trabalho para as funcionárias. Tentar adequar a formação da melhor forma possível às necessidades, não só dizer que foi dada a formação mas que seja útil o mais possível.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Preocupar assim diretamente não. Mas vou estando atenta, até quando chegam à minha beira, pela postura, pelo olhar já consigo perceber.

36- Que estratégias utiliza?

Proximidade, diálogo, atenção.

37 - Qual o feedback que mais obtém?

É positivo de uma foram geral.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Sim considero. Deveria ter um papel diferente, acho que neste momento é muito fiscal, regulador. E não tanto de acompanhamento no sentido de melhorar, acho que não faz muito sentido, nós direções terem assim tanto medo das visitas de acompanhamento. Acho não era suposto sentir-se esse receio. Só faz sentido com vista a melhorar, tipo vocês fazem isto desta forma não é a mais correta deveriam fazer doutra forma; deveria ser uma relação mais estreita, mais próxima.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Acho que sim que podemos colmatar as nossas dificuldades, as nossas dúvidas. Acho que por vezes até podemos achar que estamos a proceder da melhor forma teoricamente mas na prática não conseguimos aplicar. Deveríamos ter um apoio técnico de um organismo ou entidade. Necessitamos de partilha entre diretores. Até porque a Segurança Social quando

falamos com outras colegas, parece que funciona de uma maneira com umas instituições e de outra forma com outras. Penso que não há uma regra comum, para umas funciona de uma forma para outras até facilita. Pode também ter a ver com o perfil das técnicas de cada equipa também. No fundo não é nenhuma crítica para o papel e a relação com as instituições poderia ser diferente, mais próximo, mais presente, mais reuniões, não apenas a visita de acompanhamento de dois em dois anos.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Concordo sim, também acho que sim. No caso destas organizações mais pequeninas se calhar as pessoas estão mais disponíveis para, mas isso não quer dizer que sejam as pessoas mais capacitadas para, e o deficit deve estar relacionado com isso.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Como disse nos meios mais rurais, nas instituições mais pequenas, a direção é composta por pessoas com mais disponibilidade de tempo. Mas é um lugar, um papel exigente e deveria ser mais participativo pela responsabilidade que assumem, e não há uma dedicação efetiva e as áreas de onde vem não são também muitas vezes as mais indicadas. O fator não poderia ser só voluntariado de tempo.

ENTREVISTA 7

Realizado a 25/07/18

O. Dados Sociodemográficos

- 1 - Idade** 34 anos
2 – Género Masculino
3 - Estado Civil Casado
4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Psicologia
Mestrado em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos

P. Dados profissionais

11- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2016

7 – Percorso profissional dentro da instituição? Foi contratado por coordenador da área social, nós aqui organizamo-nos por coordenação pedagógica (creche) e coordenação social (das outras respostas sociais). Mas a intenção sempre foi assumir a coordenação geral. Existia aqui algumas questões que teriam de ser ultrapassadas e estou na direção executiva há 4 meses

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? Coordenação Executiva 4 meses

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: ERPI, SAD, CD, Creche e ATL

10 - Número de utentes da instituição +/- 125

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 125 (direção executiva)

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Assistente Social, Psicólogo, Enfermagem, Médico parcial, A animação é assumida pelas assistentes sociais, Chefe de serviços, Motorista, Contabilista, Ajudantes de Lar, Auxiliar de serviços gerais, cozinha

13 - Número de colaboradores da instituição, +/- 42

21- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 23, ERPI

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

Nós não temos objetivos de lucro porque somos uma IPSS, logo por aí não temos essa questão. Mas, claro que numa perspetiva não só económica, portanto e dado que somos ums

instituição muito recente o pressuposto é encontramos um ponto de sustentabilidade, não só de uma perspetiva económica. Claro que nós temos na nossa missão, aliás, até deveria dizer mais, faz parte da nossa missão, nós sermos inspiradores para outras instituições, não a nível de liderança de mercado porque este sector não tem o ponto de vista competitivo mas, pela forma como nos posicionamos no mercado e pela forma como tentamos prestar uma qualidade de serviço. A realidade é essa, que outros possam reconhecer que temos algo de positivo e que possam até melhorar alguns aspetos do seu trabalho decorrente do contato que têm connosco. Não creio do ponto de vista fechado, a questão de maximização do lucro está completamente fora do baralho mas as outras três, estão presentes, dependendo mais do nosso grau de maturação para a questão da sustentabilidade.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Primeiro passa pelo contato, tendencialmente feito e aqui na maior parte dos casos pelo telefone, a ter um papel interventivo aí será a nossa rececionista. Depois passa para a assistente social, diretora técnica no caso para obterem resposta de possibilidade de vaga e é realizada uma primeira avaliação técnica, marcando oportunamente entrevista com candidato ou família. Numa terceira fase faz-nos chegar o processo e é dado o OK ou não.

Se é preponderante, depende. Acredito que numa instituição madura onde todas as vagas estão preenchidas, enfim, estejam num ponto diferente de nós, acredito que possa ser um pouco diferente mas, como nós temos vagas no serviço de apoio domiciliário e no centro de dia, na ERPI não à vagas, quando o cliente cumpre, naturalmente, todos os requisitos, enfim é admitido.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Ok, essa é muito fácil. Como sou o diretor executivo, a principal dificuldade é a gestão financeira. Não tenho dúvidas, a principal dificuldade é a gestão financeira e económica. E porque estamos a falar no curto e médio prazo. É verdade que nós aqui e sobretudo a administração financeira, quando pensamos em alguma coisa e eu digo pensamos no plural, porque todas as questões que se passam no dia a dia são partilhadas à direção. Há uma gestão democratizada, à sempre ou quase sempre uma decisão democratizada e partilhada e portanto, o fato de também sermos uma instituição muito recente, enfim, não termos os acordos de cooperação com a Segurança Social não tão vantajosos, de facto a questão financeira, causa dificuldades no dia a dia, é mais complexa.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Eu continuaria pela questão financeira, claro que acredito que muitos colegas, as equipas de trabalho, gestão de conflito, compreendo completamente a legitimidade dessa preocupação, mas e não digo que seja difícil, é difícil naturalmente, mas acredito que também porque só conheço esta realidade por dentro, intrinsecamente, acredito que o maior desafio será a questão financeira. Todas as outras questões também poderão ser desafios e serão desafios com certeza mas são desafios com os quais eu sinto um locus de controlo mais elevado. E isso deixa-me mais tranquilo, porque sei que consigo resolver de uma forma ou de outra, levando mais ou menos tempo, sei que consigo lá chegar. A questão da sustentabilidade, da questão

financeira, não depende tanto, também depende do exercício desta função mas depende doutros fatores que não conseguimos controlar.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Bom... os papéis são um pouco diferentes, diretor técnico e diretor executivo, mas eu acho que um diretor técnico, para além de todos os predicados, deve ter formação académica e algum tipo de experiencial válido e que legitime de facto o exercício da função mas depois, tem predicados, mais haver com questões de personalidade, qualidades.

21 – E qualidades?

Claramente eu distingo duas coisas, como psicólogo, à pouco falamos de competências. Eu posso falar de competências experienciais mas posso falar também de competências atitudinais. As atitudinais derivam diretamente da forma como nós nos comportamos e a forma como nós nos comportamos relaciona-se com a forma como exercemos a nossa personalidade. E acho que a questão das competências mais técnicas claro que têm que ser evidentes. Se me perguntar quais são as competências técnicas, diria perceber como funciona toda a componente da ação social, perceber como funciona o mercado em termos de sector, a própria sinergia da Segurança Social. A forma, enfim, em termos procedimentais, como se fazem, enfim. Depois e mais importante acho que é a parte comportamental. Mas eu acho que a parte comportamental é importante em todos os tipos de profissões. Aliás, o nosso manual de funções prevê as atitudes comportamentais em igual medida que as competências técnicas, porque de facto, uma direção técnica, no meu ponto de vista, deve ter capacidade de gerar empatia, pode não ser uma característica natural mas é uma questão que se adquire, perceber o que é que o outro espera e agir em conformidade sem ser falso, digamos assim. Sendo verdadeiro, o mais próximo possível da expectativa do outro. A capacidade de empatia, a capacidade de escutar aquilo que a pessoa diz, alguma capacidade de exercer liderança e acho que nesta questão importante ter algum background académico, acredito eu. E pronto, acho que as questões mais fundamentais passam por aqui.

8- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não, claramente não. De todo e de todo por uma razão muito simples, eu não me considero um bom psicólogo. Acho que a psicologia para mim... Este tipo de instituições precisam de alguém da área da psicologia clínica e eu não sou da área da psicologia clínica, sou muito mais da psicologia das organizações e dos recursos, humanos. E portanto, isso eu já faço na minha função. No fundo eu já acumulo uma e outra coisa.

A psicologia das organizações é diferenciador para o papel que desempenho. Aliás faço isso na minha vida pessoal, é das coisas mais giras que nos pode acontecer, porque, de facto, enfim, a verdade é que a questão as competências que adquiri em termos académicos tem um importância vital para exercer esta função mas seja nesta funções ou noutras funções que tive anteriormente e que nada tinha a ver com psicologia. São fundamentais, não deixo de ser, mas

no fundo posso adotar algum tipo de estratégia para perceber algumas coisas que quero perceber e se calhar sem essa competência não conseguiria lá chegar.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Na generalidade eu diria que a minha relação é bastante boa. Claro que há um caso ou outro em que claramente se nota algum tipo de incompatibilidade. Mas eu acho que isso é natural, é naturalíssimo, não só nas instituições mas também na nossa vida pessoal, é sempre assim, mas eu considero que a minha relação com os colaboradores é bastante boa.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Eu creio que sim, creio que sim. Às vezes nem sempre adoto as melhores estratégias, acredito que sim. Mas exemplos, ok, eu tento, à momentos da minha semana, isto pode parecer estranho, eu sei, mas à momentos da minha semana, que a nível de organização de trabalho e tenho ideia, a organização funciona 24 horas, tenho ideia de como as pessoas se comportam. Sabemos que mesmo na execução de uma tarefa podem fazê-lo de forma diferente ou ligeiramente diferentes, até tecnicamente. Mas eu já digo, atitudinalmente ligeiramente diferentes e é isso que me interessa. Durante a minha semana, eu tenho ideia de quando, em que momento vou proporcionar um encontro, um locus de controlo, preparo uma estratégia de aproximação para fazer chegar ao colaborador, para induzir um input de forma a que eu receba também um output. Pode parecer maquiavélico mas não é. A ideia é criar uma aproximação estratégica, pensado, num momento específico e fazer também uma retirada estratégica e depois eu perceber o resultado. Para isto parecer mais claro, vou dar um exemplo, nós estamos neste momento a mudar horários e a mudança de horários implica muitas coisas e nem sempre estas questões são consensuais. E eu tenho que transmitir essa mudança de horários para além de muitas outras coisas pressupõe uma possível rentabilidade dos nossos recursos e portanto, eu tenho de alguma forma materializar essa mudança. Este é um caminho que tem vindo a ser preparado à dois meses não é uma coisa imposta. À um momento de maturação, acredito eu, e também tenho esse à vontade por parte da direção que em momentos chave. Por acaso, ainda hoje aconteceu, eu proporcionei um encontro junto de duas ou três colaboradoras não propriamente sobre os horários mas o assunto chega de alguma maneira e eu consigo perceber, hoje foi o caso, em que ponto de maturação isto está. Isto é consigo ter uma ideia em que ponto de maturação e está e na realidade em que ponto posso tocar para a coisa fluir. É uma estratégia complexa, rebuscada, tem a ver com o contacto, com as relações, enfim, tem muito que se lhe dia, e também tem a ver com as pessoas terem todas personalidades diferentes, à pessoas mais expansivas, mais abertas e pessoas mais introvertidas e a abordagem tem que ser diferente mas tem que chegar porque a equipa é aquela.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Ok, eu acho que tem que ser grupal, em equipa, não há volta adar. Admito que por vezes não se trabalhe bem em equipa. Admito, mas de facto é extremamente importante fazer haver

ligação entre as pessoas, se não é extremamente complicado fazermos isto só pelo aspeto burocrático.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Olhe, eu acho que sou ou tento exercer um tipo de liderança, não queria ir por aí, mas de qualquer modo... Por acaso não é muito diferente do líder que fui noutras organizações e porque tenho trabalhado com equipas de trabalho, portanto, enfim não tem sido muito diferente. De qualquer modo, acho que exerço uma liderança aberta, democrática. Não é democrática é pó-democrática. Participativa, claramente. Pó-democrática tem haver com um estado de democracia, é mais que democrática, porque às vezes as pessoas entendem porque têm a possibilidade de participar, a opinião é vinculativa e é aquela e tem que ser assim. E a opinião é aquela, mas tem que ser filtrada, lida de vários quadrantes. E acho que me encaixo, a forma com exerço a liderança é muito trifásica. Procuro essencialmente aquilo que eu sou, a forma como já penso, a nível do que são os meus valores e que também que partilho com a instituição, uma vez que também tem uma personalidade participativa, que também defende valores. E eu tenho valores semelhantes. E procuro com aquilo que eu falo e partilho decorra integralmente naquilo que eu sou e no que a instituição defende. Não sei se expliquei bem, mas basicamente passa por isto. Caso contrário estaria a falar de um tipo de estratégia junto das pessoas e não é esse o caso.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Pronto, aliás, os nossos operadores de terreno, ajudantes de lar, auxiliares, reportam diretamente aos seus superiores hierárquicos, e por conseguinte, estes reportam à Direcção, e é assim que tentamos fazer a coisa. Eu creio, acredito que se fizesse uma análise aos nossos colaboradores de base, se calhar, eles iriam sentir ou dizer que provavelmente, uns não opinião, não são ouvidos ou chamados a opinar. Agora, a forma como eu entendo o canal de comunicação eu acho que funciona muito bem. Acho que a direcção que temos é muito, eu até diria permeável, a sugestões ou solicitações.

À bocado falei isso, como exemplo, a equipa sugeriu um horário que chegou a mim e apesar da escala de serviço ter uma série de incompreensões legais ela correspondia às necessidades de serviço e tentamos aprová-la junto da entidade, ACT e acho que isto é uma forma totalmente democrática de melhorar uma questão muito complexa para o serviço.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Depende da natureza do conflito, à muitos tipos de conflito, aliás tipos de conflito diferentes e às vezes acho que tentamos analisar isto do ponto de vista muito académico. Mas na base dos conflitos, estão pessoas, que respondem, a reacção a um conflito, assumindo o conflito como um estímulo, eu só posso esperar uma reacção, uma resposta contrária, portanto, a abordagem não depende apenas do conflito em si mas também dos intervenientes, das personalidades que estão envolvidas no conflito, sensibilidades diferentes, graus de absorvência diferentes e portanto depende muito do estilo dos tipos de conflito. Nos conflitos de base (digo ajudantes de acção direta e auxiliares serviços gerais) a maior parte deles tendem a resolver-se sozinhos, a

maior parte deles, porque depois também à aquele tipo de conflitos que têm um impacto direto e grave na nossa dinâmica, na nossa estrutura, seja o que for e depois conflitos que provavelmente tem o mesmo grau de impacto, isto numa primeira análise, aparentemente podem não ter e estes também se podem resolver por si. Quando não é assim, tendemos a trabalhar, porque a maior parte dos conflitos, por exemplo nas ajudantes de ação direta, o conflito surgiu entre elas que provavelmente não tem haver com outro grupo profissional, a maior parte são deste tipo de natureza. Portanto, nesta perspetiva, acho que não temos conflitos a nível global ou que decorram de vários grupos profissionais e enfim, normalmente, a primeira pessoa que responde é o superior hierárquico perante aquele conflito. Que antes de o resolver, me consulta e se não conseguimos arranjar uma solução reporto junto da direção e decidimos em consonância.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Já aconteceu, já. Depende muito da natureza do conflito. No caso, entre a direção já aconteceu mas, como a direção é sobretudo um órgão de análise e de tomada de decisão, os conflitos que surgem tem haver com o próprio desenvolvimento da comunidade. E por isso, são conflitos tendencialmente, mais fáceis de resolver do que os conflitos surgidos pela interação relacional porque são factuais, são observáveis. Nós conseguimos dizer, ok, traduzir isto em contas, números, ou seja dados mensuráveis e estamos a falar sobretudo desta natureza. Aí no âmbito da direção.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Tem sim um papel de intermediador, certo. Como faço? Lanço para cima das chefias diretas são elas que têm que me dar feed-back, que têm que resolver diretamente o problema. Tem essa vantagem, isso é, mas é assim que faço, não é no sentido de responsabilizar, mas de concertar com a direção direta ou com a chefia direta uma estratégia de resolução do próprio conflito.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Eu costumo dizer, aqui dentro sou um assalariado como outro qualquer, tenho é uma função diferente. Que tem outro tipo de responsabilidades, assim como a cozinheira tem funções diferentes, mas sou um assalariado como outro qualquer. À coisas que eu digo, de vez em quando, para lembrar... Não faço muitas reuniões, porque já percebi que não são muito frutíferas, faço de vez em quando com uma ordem específica de trabalhos, até diria, de longe a longe. Nós funcionamos muito bem, sem mais ruído, já temos muito ruído no dia a dia, e então costumo dizer quando se proporciona, textualmente, nunca me vão ver contentes pelo simples fato de se sentirem tristes com a instituição. É trabalhar o grupo, defender o grupo e o interesse da instituição. Se o interesse da instituição for diferente do da equipa temos que conciliar as coisas, mas nunca me vão ver contente por vos ver tristes a vocês.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Acho que a direção estímulo na medida do possível, acho até que faz mais do que deveria fazer. Quando cheguei cá havia um conjunto de direitos adquiridos que não eram normais em instituições desta natureza. Tais como, enfim, as pessoas tinham, vou dar um exemplo, o quadro de pessoal foi contratado praticamente todo ele desde que a instituição abriu, isto significa do ponto de vista financeiro, um investimento enorme, pois ainda não havia clientes, logo não havia receita. Isto aconteceu muito, vou dizer em parte, devido à preocupação do presidente da direção para com algumas das pessoas que estão aqui a trabalhar, não sei se me fiz entender... Foi perceber que a realidade sociofamiliar era preocupante e o sentido era criar uma oportunidade; a intenção era boa, muito boa, mas não foi bem conseguida, porque as pessoas com o tempo acharam que isto era um direito; ou seja, muitas vezes as pessoas tendem a não reconhecer, quando conseguem as coisas de forma muito fácil, o que é natural.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Aos de base, eu creio que deveria proporcionar mais, mas também não o faz porque não pode, não quer dizer que não seja preocupação, muitas vezes não podem, claramente.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

No caso concreto desta instituição, não tenho muito por hábito, entrego à responsabilidade das chefias diretas.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Acredito que sim, acho que seria interessante, se tivessem uma abordagem diferente, mais inclusiva e não tão repulsiva. Ainda nunca assisti a uma auditoria e quando cheguei cá, tinha acabado de acontecer uma auditoria interna e a minha colega estava em pânico, eu achei isto tão estranho, pois já passei por muitas auditorias na vida (risos) Mas, acho que de facto, a Segurança deveria exercer a sua função com um perfil diferente, mais inclusivo. Acredito que tenha muitas dificuldades, eu sei que tem muitas limitações, é muito complexo, o próprio funcionamento da Segurança Social é extremamente burocratizado, é muito complexo, mas do ponto de vista relacional acho que poderia fazer um pouco diferente e ganharmos muito por aí.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Eu tenho algumas dúvidas, primeiro porque... se fossem criadas ordens, por exemplo, acho que é um bom exemplo, pois uma ordem, pressupõe uma espécie de associativismo, em prol de uma causa, não é mais do que uma organização sindical, normalmente, ou seja, nem sempre o patrão tem sempre razão ou o sindicalizado tem sempre razão... E a mediação nem sempre resulta quando é organizada por um desses grupos. Mas se surgisse de uma forma diferente ou disruptiva do que é habitual, de fato, sei lá, uma estratégia, um modelo que proporcionasse encontros, de proximidade não coisas em Lisboa ou Algarve. Enfim, ter um

papel mais interessado nesta vertente de desenvolvimento e envolvimento, poderia ser de fato uma mais valia, não tenho dúvida nenhuma.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Concordo plenamente. Porquê? Por várias razões, por exemplo, ainda há pouco tempo atrás, perguntaram-me o que achava, quais os desafios do setor social, e se achava importante, trabalhar a liderança, e eu disse claramente que sim. E estavam muitas pessoas ali e eu perguntei se alguém me sabia definir liderança e ninguém me respondeu o que era a liderança. Eu acho que as pessoas sabem o que é, mas concretizar, é algo extremamente complexo. Eu tenho uma abordagem, com um sentido de propriedade mais exacerbada, mas é o que é.

Capacidade de gestão? No meu ponto de vista, para mim, de facto, as instituições têm uma grande carência a nível da capacidade de gestão, porque e se eu perguntasse, o que é a gestão, também era difícil em que perspetiva, o que é a gestão de uma IPSS, de uma resposta social, quais os vetores que são importantes. Provavelmente, tanto a nível de competências de gestão como de liderança à um deficit muito grande.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Por exemplo, quando cheguei cá (risos), existia numa sala, um quadro branco, grande e tinha lá uma coisa muito gira, que se chama análise SWOT, que estava completamente incompleta, altamente incompleta; tinham falado em apenas, duas ou três questões, mas a análise SWOT é uma metodologia que tem a sua importância, mas em termos conceptuais e com base na visão ou orientação objetiva no sentido de materializarmos o nosso trabalho diário, tem a sua importância mas não é nada de extraordinário e então houve uma tentativa de se fazer uma análise SWOT mas, eu perguntei porquê, se tínhamos problemas tão mais emergentes ou mais graves. E eu perguntei porquê. E porque é que ficou por aqui. E quando falo de análise de SWOT falo de conhecimentos específicos de gestão, mas este tipo de competências, acho que não são assim muito frequentes. Digo, falo, de background experiencial, académico, esse património pessoal, e nos corpos técnicos acho que não é assim muito frequente. Acho que a nível de liderança, deveremos todos exercer uma liderança mais presente e não falo só do ponto de vista estratégico.

ENTREVISTA 8

Realizado a 31/07/18

Q. Dados Sociodemográficos

1 - Idade 36 anos

2 – Género Masculino

3 - Estado Civil Casado

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia

Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho, nível VI, Outras Formações relacionadas com executivo para IPSS's

Formações direta e indiretamente relacionadas com a área da direção técnica, o que não aconteceu na formação de higiene e segurança no trabalho, mas foi uma experiência que aconteceu antes de ser diretor técnico e me fez perceber que é uma área que não optaria como profissão.

Dados profissionais

12- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? 4 anos, desde 2014

7 – Percorso profissional dentro da instituição? Comecei como diretor técnico

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 4 anos

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: ERPI

10 - Número de utentes da instituição 23 (parte dos residentes são padres e pessoas que os acompanharam ao longo da sua vida sacerdotal, podem não ser familiares; recebemos também leigos por uma questão de viabilidade financeira)

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica ERPI, 23

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Sociólogo, auxiliares de ação direta, auxiliares de serviços gerais, equipa da cozinha, animação socio cultural, enfermagem e medicina (avanzados),

13 - Número de colaboradores da instituição, 13

22- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 12

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

Ora bem, o que nos importa aqui na instituição é prestar o melhor serviço ao utente tendo sempre em vista a viabilidade financeira da instituição, isso é o que pretendemos.

Salvaguardando sempre, a melhor qualidade de vida para os nossos utentes, fundamentalmente sacerdotes e pessoas que os acompanharam ao longo da vida e missão pastoral). Obviamente que gostaríamos de ter uma margem de lucro melhor, pois a instituição tem muitas despesas, manutenção; e o dinheiro é sempre bem-vindo, mas não nos centramos numa visão economicista da instituição, de fato queremos prestar o melhor serviço possível, qualidade de serviço ao utente é o objetivo final, sem dúvida.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Isto passa por norma por mim e também pela direção. Se calhar nos fazemos as coisas um pouco diferentes e falando o mais abertamente possível. Nós temos alguns cuidados na admissão de novos utentes, primeiro o requisito principal é serem sacerdotes. Por exemplo, nós temos capacidade para 24 residentes e mantemos sempre uma vaga livre, por ocupar para um sacerdote que necessite com urgência e depois não temos a possibilidade. Pois o utente principal e a missão e objetivo de construção desta instituição foi acolher sacerdotes e pessoas que os acompanharam na sua missão pastoral.

O processo de inscrição, digamos passa sempre por mim, de acordo com as normas da Segurança Social e o processo de seleção passa por mim e pela direção.

O meu relatório é sempre preponderante, pois sou eu que faço o levantamento e caracterização de toda a informação do candidato ou seu representante e eles, direção, precisam de ter. Importo-me sempre por perceber as necessidades reais da pessoa, situação sociofamiliar, patológica e tentar também tirar alguns traços de personalidade, pois não conhecemos as pessoas e temos que ter muito cuidado com a seleção, preocupa-me muito, pois estamos a falar de uma instituição de sacerdotes e a seleção em termos de personalidade, hábitos, faltas de respeito. Sabe que aqui os palavrões são quase inexistentes e se existem acontecem só em caso de doença e nesse aspeto somos tolerantes com isso, doutra forma não podemos ser e temos que ter cuidado, para não criarmos posteriormente constrangimentos. Bem, eu acho que se calhar todas as instituições o têm, que estes sejam espaços harmoniosos, de respeito. É essencial que haja um bom ambiente e acho que quando não é assim perde-se certamente qualidade a nível geral.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Provavelmente na área dos recursos humanos, sim. Desde o processo de recrutamento, seleção, de gestão de trabalho, essencialmente isso. Na comunicação, sem dúvida. Muitas vezes, quando se dá uma instrução de trabalho, o processo de descodificação de funcionária para funcionária é diferente e nós temos que ter muito cuidado com isso; a forma como dizemos e escrevemos as coisas. Isso é um ponto. Depois, à determinados grupos de funcionários, embora nós sejamos uma instituição pequena, imagino que numa instituição maior seja bem pior, existe pequenos grupos, podem existir pequenos grupos, destruturantes, por traços de personalidade que às vezes dificultam a comunicação e gestão de trabalho. Por vezes, a gestão relacional e comportamental das equipas, pode ser complicado, não é de momento o caso, mas, tem fases. Tem que se gerir um e outro conflito, mas, nada de muito complexo.

A equipa é composta por mulheres, umas jovens outras mais velhas, não tem haver com a idade de todo, mas com traços de personalidade.

As pessoas que recrutei tinham já formação. No entanto, contrariamente ao que se pensa, não há tantas pessoas disponíveis para a área, essa é outra dificuldade, a escolha é limitada mas, eu entendo, não são trabalhos muito bem pagos, são exigentes do ponto de vista físico e emocional, não estão sujeitos a progressão na carreira como noutras empresas, não fazem turnos nem fim de semana.

E outra dificuldade é de precisarmos de uma funcionária, às vezes, de um dia para outro, ou porque se deu uma baixa, ou uma falta, ou aumento de serviço pela admissão de utentes e com dependência e por vezes, a falta de tempo também é prejudicial para a ponderação necessária na escolha dessa pessoa. E depois também, é necessário que tenham as competências, aptidões necessárias, características próprias, o perfil e vocação para trabalharem na área. Acho que para este trabalho é necessário terem vocação para a área, caso contrário ao fim de alguns anos, cansam-se, desmotivam e isso prejudica o serviço, a qualidade do serviço ao tempo.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

A missão, o fato de estarmos a trabalhar, eu penso assim, a trabalhar e ajudar os outros é extremamente positivo e desafiante. É o ponto fundamental, é o que me move. Às vezes, com determinados problemas, vamos desmotivando, por mais que tentemos levar para a frente a instituição, à sempre alguém, ou um boato que prejudica a instituição. Isso é outro problema de comunicação, são os ruídos, os boatos e isso aborrece-me imenso, desgasta-me um pouco.

Mas no fundo é sempre bom estarmos a ajudar os outros, perceber o bem que fazemos aos outros e o reconhecimento pelo nosso trabalho, dos idosos e famílias, para mim é muito gratificante e positivo, o melhor deste trabalho.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Uma pessoa que tenha capacidade ou competência para gerir a instituição, para gerir e maximizar recursos. Boa capacidade de liderança, de gestão de recursos humanos e conflitos. Vão me falhar muitos, mas provavelmente, humildade, honestidade e dedicação.

21 – E qualidades?

Ok, qualidades, estou a falar no geral, disponibilidade, paciente e honesta no trabalho.

9- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não optaria, não. E não por uma razão muito simples, na altura quando tirei sociologia não era aquilo que eu queria, foi gostando, não adorando, fui gostando, na altura pensava também, nos esforços dos meus pais a pagar as propinas e eu pensava sempre como compromisso para com eles e fui seguindo. Chego ao fim e fico com a sensação que aquilo não era para mim e ainda hoje, ainda hoje, não sei se isto é o trabalho certo para mim ou se é isto que gosto de fazer. Mas uma coisa tenho a certeza, gosto muito mais desta profissão, desta atividade de

direção técnica do que propriamente me dedicar à investigação ou outros trabalhos no âmbito da sociologia.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu quero crer que a gente tem uma boa relação e temos de fato, não é uma relação de camaradagem ou de amigalhaço. Desde o início também achei que não seria uma boa opção, também não faz parte de mim no ambiente laboral, tem que haver esta distância, por várias razões. Devemos de fato, estar por perto dos colaboradores, não me importo também de ser o mau da fita, o que tem que ser tem que ser e acabou ponto final; às vezes na gestão de conflitos isso é muito importante. Mas sim nós temos uma boa relação. Não tenho nenhum problema se precisar de alguma coisa de uma funcionária agora, para vir trabalhar logo, de uma urgência para a noite, tenho a certeza que nenhuma funcionária me diz que não. Da mesma forma que se uma funcionária precisar de algo, como foi o caso hoje, nós estamos presentes, não há problema nenhum. Portanto, existe esta colaboração e sensibilidade de ambas as partes e isso ajuda muito.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Às vezes isso não é fácil. Ainda tenho uma colega ou outra que diz, por vezes, vocês têm que fazer isso, vocês aquilo e eu digo, vocês não. Somos nós! Somos nós instituição, isto é uma equipa. Nas reuniões que tenho com elas tento sempre fomentar o sentido de equipa, o nós, um todo. Tento sempre que elas saibam que a imagem da instituição é a imagem delas também. Aquilo que é a fama da instituição é esforço e resultado do trabalho delas e sei que têm essa noção.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

É sempre de equipa. Lá está que à certos trabalhos que se fazem individualmente. Mas o tratamento ao cliente/ residente por norma é sempre em equipa, em grupo sempre.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Isso aí, não sei se serei a melhor pessoa para responder a isso (risos), O que tento ser, um líder, portanto, que estou próximo com a equipa, tento sempre mediar a gestão de conflitos de uma forma incisiva, com coerência, não tendo receio de ser o mau da fita, muitas das vezes. Não sou como disse à bocado o amigalhaço, também não sou. Mas também não tenho problema de pedir apoio ou opinião às colaboradoras quando tem que ser. Já foi mais autoritário, já, sei que já fui mais de chicote, mas cheguei à conclusão que não é a melhor opção para esta instituição, acaba sempre por criar mau ambiente. Se começar a esticar a corda, depois começam a ficar as relações mais tensas, a serem mais queixinhas...

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Sim, costumam fazer sugestões. Lembro-me dum exemplo, pode não ser muito relevante, nós tínhamos um problema no setor da lavandaria, julgo que deve ser comum a outras instituições, havia roupa trocadas, que desapareciam, e as funcionárias deram algumas sugestões que implicavam algumas aquisições, mas, percebeu-se a viabilidade e a direcção levou para a frente.

Lembro-me de exemplos relativo aos horários de trabalho, na altura falei com as funcionárias e chegamos a um acordo com base em sugestões delas.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Depende do conflito, à aqueles pequenos conflitos que por norma se resolvem sempre pelo diálogo. Mas quando o conflito chega a um domínio mais grave pode levar a processo disciplinar, mas fazemos sempre, registos de ocorrências quando há algo que indiciie negligência. Mas por norma é sempre pelo diálogo que se resolve e de forma individual.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Não, nunca tivemos assim problemas muito graves.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Não, nunca existiu uma situação destas, nunca aconteceu esse problema. Mas, lá está teria sempre de ter um papel de mediador e tentar encontrar não só os contra ou os pós e tentar mediar, chegar a consenso. Mas, de fato nunca aconteceu.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Sempre num âmbito formal, julgo eu. Mas sempre numa linguagem informal. Tratamos por você, não trato nenhuma funcionária por tu.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Pode não ser muito presencial, mas, sim tenta. Até porque questiona várias vezes se está tudo bem, se existem problemas. E se há algum problema, como o vamos resolver. Preocupam-se, ajudam muito nesse processo.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim, Sim. Aliás nós todos os anos temos formação, o ano passado não tivemos tantas horas quanto isso, mas à 2 anos ultrapassamos as 50 horas. Este ano iniciaremos em setembro, por exemplo, na cozinha deparamo-nos com algumas necessidades a nível da parte criativa, questionei uma entidade de formação, que nos ajudará nesse sentido. E a direção concorda sempre com esse ponto.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim, preocupa-me.

36- Que estratégias utiliza?

Estou atento, como disse sou presente, através de reuniões, do diálogo constante...

37 - Qual o feedback que mais obtém?

Acho que de modo geral é bom, muito positivo, tirando, claro um caso ou outro, sim.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Se calhar. Bem eu não tenho nenhuma opinião formada sobre o assunto, se calhar tenho, mas, prefiro não... bem prefiro ser discreto. Na verdade, eu acho que eles já fazem um bom trabalho a nível de auditoria, acho que fazem muito bem. Acho que todas as instituições deveriam ter um manual, colocar em prática os processos chaves de acordo com a sua realidade, ora sabemos que alguns processos chaves te lá algumas divergências. Acho que se as instituições tiveram isso implementado, na minha opinião, é que ajuda muito na organização, isso acho que têm um papel importante. Na parte das participações acho que poderiam ter um papel um pouco mais presente, mas lá está eles é que sabem qual a disponibilidade financeira que possuem e nesse ponto acho que poderiam, deveriam dar um pouco mais de apoio na parte financeira. Por uma razão muito simples, eu vejo cá muita gente, procuram-nos para fazer inscrição. A mim custa-nos todos eles, pode pensar que estou a ser politicamente correto para entrevista, mas em boa verdade, vou a pensar muitas vezes nisto para casa, chegam-nos famílias, casais, que a esposa está institucionalizada e o marido desesperado, a chorar, mas também não mostrava condições, possibilidades para pagar e estar numa instituição com ela. Sabemos que as pensões são baixas, as vagas protocoladas não chegam a todos, as privadas ultrapassam os mil euros mensais, ou seja, penso muitas vezes como é que é possível. As dúvidas são muitas, como vai ser também o nosso futuro e a nossa velhice se chegarmos lá, precisamos de mais soluções, mais respostas para chegar às reais necessidades das pessoas e essencial para os velhos que menos rendimentos e condições económicas possuem. Assiste-se, muitas vezes, à separação da família, inclusive, de cônjuges, no falei há pouco e são desenraizados, muitas vezes, são colocados em castro de rolhas, onde surgem as vagas.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Sim, acho que a direção técnica necessitaria de mais apoio e falo se calhar na área da formação, existir mais formações, por exemplo na parte dos processos chave. Eu na licenciatura estudei 5 anos e nunca vi os processos chave na minha vida e à medida que surgiam dúvidas, perguntava e agora. Não tenho queixa nenhuma da segurança social e do apoio que me deram, no meu caso concreto.

A existir um organismo, acho que seria pertinente, acho que sim a muitos níveis, por exemplo, para lidar com problemas de recursos humanos, tem muita legislação e muitas condicionantes com que nos debatemos, por exemplo, deveria haver troca de ideias, reuniões, partilha.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

É assim, falando do nosso caso, a maioria das pessoas que fazem parte da direção, já fizeram parte doutras direções onde foram párocos, portanto são pessoas que já têm sensibilidade e noção dos problemas deste tipo de organizações. Mas também tenho noção que pelo país fora as nossas direções não têm uma formação de base sobre gestão ou liderança de instituições e isso pode ser depois um problema, pela falta de real noção das necessidades, do trabalho, do

que se passa no trabalho, da interação com o utente, da interação familiar, da interação com o funcionário, da realidade de gestão da instituição, sim.

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

ENTREVISTA 9

Realizado a 01/08/18

R. Dados Sociodemográficos

1 – Idade 26

2- Género - Feminino

3 - Estado Civil Solteira

4 - Habilitações literárias Ensino Superior – Curso, Licenciatura em Educação Social Gerontológica

Mestrado em Gerontologia Social

Tirei esta formação complementar, o mestrado, mas eu não poderei afirmar que se tratou de uma necessidade, a verdade é que fui muito incentivada pelos meus pais. No sentido de dar continuidade aos estudos, o ensino acabou há possibilidade de fazer mais 3 anos de licenciatura, pronto eu também gosto muito de estudar detesto estar muito tempo parada eu vou fazer agora o MBA que vai abrir em gestão de serviços e direção técnica pronto acabei de fazer o mestrado também foi um desafio porque foi o meu primeiro investimento financeiro pessoal e quis fazer noutro sítio não tendo nada contra a academia da faculdade ou achar que não era o melhor sítio mas porque achei precisava de alargar conhecer outras pessoas e outras realidades

S. Dados profissionais

13- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2013

7 – Percurso profissional dentro da instituição? Eu fiz estágio curricular aqui entre 2011 e 2012 no final de 2012 vim fazer uma substituição de licença de maternidade na equipa do RSI como ajudante de ação direta terminou essa função e acabei de integrar a equipa técnica do lar e aqui estou desde então.

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? Desde 2012

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: ERPI participada e ERPI privada, Centro de Dia, SAD e Equipa RSI, Equipa CLDS e creche

10 - Número de utentes da instituição +/- 120 e mais as famílias apoiadas pelas equipas

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica ERPI 31 CD 18

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição? Temos enfermeira, fisioterapeuta, psicomotricista, educação social

13 - Número de colaboradores da instituição, 65

14 - Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica? 24

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

() Liderança na qualidade dos serviços

- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

Liderança na qualidade dos serviços, isto porquê? nós desde sempre temos um caráter social ou seja mesmo que o candidato ou o utente não tenha rendimentos para integrar a resposta de acordo com as fórmulas de cálculo pela legislação, há sempre uma abertura por parte da instituição para fazê-lo, por outro lado é evidente os cuidados que nos prestamos, por exemplo, os nossos utentes dependentes vão todos os dias ao chuveiro, úlceras de depressão, são muito muito raras, só em casos em que a pessoa cai em caso de dependência repentina, aqui uma adaptação de memória o próprio corpo da pessoa acaba por estar mais fragilizado. E por outro lado, por aquilo que vou observando, nós recebemos em média e não estou a exagerar, recebemos 2 inscrições por semana e acho que isso acaba por dizer alguma coisa. Por outro lado, também outros equipamentos sociais e de saúde, mais da zona concretamente Barroelas, do Hospital, mesmo de outras unidades que existem, também há algum reconhecimento nesta qualidade e procuram-nos muitas vezes por terem esta noção de qualidade, pronto e não falando não só na questão do lar mas também olhando para as outras respostas.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Normalmente as pessoas vêm pessoalmente ou por telefone ou por email e procuram e falam objetivamente que querem fazer uma inscrição. A inscrição é recolhida por mim, existe um modelo tipo da ficha de inscrição em que eu por opção minha, acabo por recolher informações mais em caráter social ou seja procuro caracterizar a pessoa em vários níveis, idade, a questão da dependência, a questão dos rendimentos, porque infelizmente é uma questão que pesa muito na integração no lar, a retaguarda familiar e mesmo outras questões, outras pistas que as famílias vão dando ou porque, até tem muita vontade que venham para lar mas sente-se alguma desresponsabilização pronto mais, em termos de intervenção sociocomunitária, há muitas pistas que nessa conversa mais informal é permitido e muitas vezes a partir de aí não conseguindo nós dar resposta, encaminhamos para outros serviços que o poderão fazer ou até mesmo podem vir para o lar e perante o quadro que descreve o lar não é a 1ª resposta que deve ser dada e se calhar há outras que podem ser.

Preenchem essa ficha de candidatura, apresentam-se nas instalações, não são recolhidos quaisquer documentos porque nesta fase da candidatura a meu ver é algo demasiado invasivo e muitas vezes cria expectativas por já termos documentos, é quase já obrigatório decidir que vai integrar no lar e depois é muito complicado explicar as pessoas.

Findo essa ficha e visita as instalações e não tendo resposta é feita uma divulgação no tipo de respostas que existe no concelho, transmitir os contatos para que familiares ou a própria pessoa consiga encontrar a resposta que procura. Depois disto, esta ficha de inscrição é alvo de avaliação de acordo com os critérios de prioridade, são domínios do regulamento interno, existe também uma ficha para isso e que determina se a prioridade é baixa, média alta ou muito alta.

Depois disto passa para a parte administrativa, é integrada no sistema informático, já prioriza as inscrições.

O documento é arquivado e essa pasta acaba por estar num acesso mais restrito.

Surge uma vaga, alguém falece ou alguém desiste (nunca aconteceu) temos que no fundo, é regra ou norma da casa, apresentar uma lista de candidatos para a direção aprovar, é avaliada a lista de espera, fazem-se algum tipo de contatos ou até alguma informação que vai vindo atualizada, uma informação que veio da família ou até do serviço social do hospital que ligou a dizer que aquele caso era mais prioritário.

Consoante essa avaliação, são determinadas 6 pessoas, faz-se o relatório de hierarquização, vai para a direção que determina quem será a pessoa a integrar.

Aquilo que me tenho apercebido é que há sempre uma oportunidade de ouvir a palavra técnica. Na minha experiência nestes últimos anos sempre foi tido e valorizado o parecer técnico.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

A principal dificuldade tem a ver com as minhas características pessoais (risos). Sou muito emocional e tenho aquele lado, dar às pessoas. Já tive pena, hoje não tenho. O trabalho tem me ajudado a separar mais as coisas, até mesmo para eu me proteger. A minha maior dificuldade, é sem dúvida, os recursos humanos, não propriamente organizar os serviços, nem as responsabilidades mas, gerir o dia a dia, porque gerir os recursos humanos não é só dizer aquela equipa vai fazer isto ou aquele turno, faz aquilo. Há todo um acompanhamento para ser feito. porque da mesma maneira que muitas vezes trago as minhas questões pessoais para aqui também os outros o fazem. E é isto que dificulta muito o trabalho de equipa e é isto a meu ver a maior dificuldade enquanto diretora técnica.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Desafios...bem, grande parte dos utentes são cá de Alvarães, há essa preocupação por parte da direção em que os utentes sejam cá da terra, muito bem. O que acontece é que também que a equipa é de Alvarães, e isso muitas vezes tem implicação na relação que a equipa tem com o utente e o utente para com a equipa, e isto aqui é um desafio, porque há dois lados para mediar e nem posso dizer que um está certo e outro está errado. Tento ser uma figura neutra.

Exemplo, o utente pediu para ir à casa de banho, mas ele não precisa... ou há uma dificuldade económica, pronto, ou por exemplo, precisa de roupa ou uma camisola ou umas meias, a equipa sinaliza. Ou eu até mesmo, vou buscar ao Stock, nós vamos tendo alguma roupa, vamos dar a este utente... e a equipa questiona e muitas vezes faz juízos de valor, porquê? Porque ele não precisa, a família anda aí nos cafés todo o dia, e isto é sim, um desafio diário.

Ok, sempre de acordo com os meus princípios, dar resposta aquela necessidade e isso é a minha prioridade. O desafio do dia a dia é este, é separar este lado emocional do lado que é mais real.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Os aspetos mais positivos é a relação de família que se cria com os utentes. Para mim é aquilo que mais me motiva, no meu dia a dia. Porque eu sei que quando chegar, vou ter muitos familiares aqui e considero muitas vezes parte da família deles, porque de fato, a primeira resposta, ainda que seja “eu vou ligar ao seu filho para pedir ou a comunicar” é sempre comigo. E há este carinho, toda esta proximidade do facto, venha até aqui ao meu quarto, vamos conversar, tudo isto é muito importante... aqueles momentos em que estamos saturados e de

cabelo em pé, de estarmos a fazer não sei quantas coisas burocráticas ao mesmo tempo e chegar lá dentro e ter sempre um ombro ou um colinho como costume dizer, uma brincadeira, uma parvoíce, as vezes, isto vale a pena, faz valer todo o resto.

Negativos? este lado emocional também tem aspetos negativos, quando percebemos que a pessoa está a perder-se, a ficar cada vez mais fragilizada, por tudo que se faça às vezes já não chega, ou por vezes até não é muito reconhecido pelo utente ou pela família, às vezes não é fácil de gerir.

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Eu acho que temos que no fundo, em primeira mão, criar uma relação de confiança, quer com os utentes quer com a equipa. Em relação à equipa, pedimos constantemente, mas também temos que dar, e esse dar não que dizer que tenhamos que dar uma nota, basta deixar uma mensagem no livro de ocorrências, “vi as casas de banho, os produtos de higiene muito organizados, incentivar a continuar com o bom trabalho.

Pronto é preciso ser líder. E ser líder no fundo é acompanhar, não só dar orientação mas também presenciar a ação (alguma coisa que correu mal) mas antes de isso à que abordar as pessoas individualmente, não numa lógica de dizer que fez mal, mas tentar perceber dificuldades, manifestar interesse de, às vezes vem a história, nem tenho que explorar mais a pessoa toma a iniciativa.

E há que ter uma capacidade de organização extrema. E esta organização passa também pela resposta rápida e muitas vezes imediata ao que nos é colocado.

E o lado humano, acima de tudo.

21 – E qualidades?

A empatia, acho que é a principal qualidade que se tem que ter, a empatia também associada a escuta ativa e transmitir o feedback. Essa questão da neutralidade e da justiça, não é fácil, mas acho que é muito, muito importante enquanto qualidade.

10- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Optaria. Eu gosto é de calçar as galochas e ir lá para dentro sim é o que eu mais gosto (sim). Na direção técnica, há muitas questões burocráticas por resolver, a gestão de recursos humanos, implica muitas vezes que nos afastemos dos utentes, quando a situações mais apertadas de trabalho, imagine uma situação para a escala de horário de Natal ou organizar os processos individuais, ou o cálculo de mensalidades, tudo isso parece que não, mas perdesse muito tempo e não se dá o tempo que eles, os idosos, muitas vezes precisam e reclamam. E ganharia muito mais a nível emocional e relacional.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu poderei afirmar que a minha relação com os colaboradores é boa. Desde sempre fui muito bem-recebida, e sinto que em parte consigo tocar no sentido de ok há uma dificuldade que é exposta por parte deles e eu dou resposta. Mas também quando tenho uma dificuldade

também o fazem e aqui criasse uma relação de confiança, que muitas vezes ultrapassa esta questão profissional no bom sentido, acho que as vezes faz falta eles perceberem que além de eu ser superiora, sou uma pessoa normal, também tenho uma vida normal. Não é porque as vezes, porque é Dra., tem que ter determinado comportamento ou porque deveria fazer isto ou aquilo, não. Aqui somos todos iguais; mesmo ok há uma hora de almoço e vai-se apoiar a hora do almoço, estamos todos na mesma onda, nas horas de aperto, sabemos que estamos todos lá.

A equipa é maioritariamente feminina, temos muitas senhoras e só dois senhores, temos um auxiliar e um cozinheiro. A faixa etária, bem a mais nova tem 19 anos e a mais velha 63. As mais antigas não traziam formação. As admitidas recentemente, tem formação. É uma preocupação nossa que tenham algum tipo de conhecimento. Porque lá está, vão surgindo algumas questões muitas vezes infelizmente não há o tempo necessário para as integrar e as formar para a nossa organização e muitas vezes se não há conhecimento prévio esta integração e esta formação inicial é muito mais difícil.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Não é fácil. Principalmente nestes últimos tempos temos tido dificuldade em integrar novos colaboradores, vai havendo uma maior oportunidade de emprego lá fora. Sabemos que as condições salariais cá, no mundo das IPSS não são as melhores.

No dia a dia, implementamos reuniões de equipa. Não eram feitas, neste momento as reuniões estão a ser feitas e levamos assuntos para explorar, ou seja, não só as coisas que correram mal, mas por exemplo faleceu um utente, e esse assunto está mal resolvido, então nós vamos falar em conjunto sobre esse assunto e vamos partilhar dificuldades e maneiras de ser. Outra coisa que eu faço é na execução da tarefa, antes de eu ditar a orientação de trabalho, eu vou avaliar ao terreno, pergunto a vários e tento uma maneira de conjugar a opinião de 3 colaboradoras que vão trabalhar. Embora muitas vezes façam de forma diferente, a verdade é que se eu for buscar um bocadinho aqui, acolá e acolá há um trabalho de equipa e uma real situação sobre o que se passa.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Eu procuro que seja grupal. Claro que há muitas questões que eu penso sozinha e muitas vezes eu tenho que bater o pé e bater com a mão na mesa e dizer não, é possível. Mas tento que seja sempre uma decisão em conjunto, nunca a tomo eu sozinha partilho ou com a equipa técnica que tratam mais das áreas relacionadas com a saúde ou mesmo com os cuidados de higiene ou que tenham algum tipo de particularidade. Mas antes disso, valorizo sempre o parecer da equipa operacional. Estou a lembrar-me da organização dos banhos, ok há procedimentos técnicos que existem, mas, quem os está a fazer, quem passa por dificuldades é a equipa operacional. Ou seja, o mapa, o plano de higienização é feito pela equipa. Ou qualquer alteração é discutida.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Eu tenho dificuldades em ser líder. Tenho porque muitas vezes, valorizo demasiado aquilo que os outros me dizem e por vezes no decorrer a ação, apercebo-me, se calhar não é boa opção,

valorizar tanto aquela opinião, se calhar a minha poderia ter sido mais correta. No entanto, há outras características minhas e vejo por exemplo quando há atividades no exterior e eu peço colaboração à equipa em geral eu tenho sempre alguém que vem. Acho que quer dizer que em parte até sou boa líder.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

A equipa faz muitas sugestões. Mesmo que seja uma orientação que elas próprias sugeriram, que foi no recurso de uma conversa numa reunião, elas sentem que são ouvidas. Agora chegar até a direcção é muito complicado, 1º porque a direcção não está cá sempre e quando cá chega já está tudo bem, o problema já foi resolvido. E o que eu sinto que a equipa não se sente reconhecida, nem ouvida pela direcção e isto desmotiva e cria outros problemas.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Normalmente esses conflitos acontecem tem muito a ver com questões pessoais, vem de lá de fora. O que eu normalmente faço é reunir individualmente com cada um e tento no fundo incutir o problema de que vamos trabalhar, os vossos problemas pessoais poderão ser resolvidos, não estou a pedir que sejam os melhores amigos mas, pelo menos não passar isso para os utentes.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

Nunca me aconteceu. (...) risos.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Já aconteceu porque, pronto, infelizmente passamos por uma fase complicada por falta de pessoal e nem sempre a recetividade por parte da direcção em compreender, quais são as dificuldades do dia a dia. E de facto há informações a transmitir ou temos que esperar porque a reunião da direcção é só não sei quando... já cheguei a fazer, porque não estava a conseguir gerir a equipa e não estava a conseguir gerir a direcção. Estava a ser difícil. E então o que eu fiz foi, ok não conseguimos conversar então vamos fazer por escrito. E resultou.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Eu sou mais aberta. (...) Eu partilho muitas coisas da minha vida pessoal e as vezes sinto que isso é usado contra mim. Porque, por exemplo, este meu lado bonzinho, “você é um anjo”, por vezes é demais. Eu recordo-me que nas primeiras semanas que vim para este cargo, nas duas primeiras eu não conseguia falar com as pessoas olhos nos olhos e quando pedia alguma coisa, tinha sempre as lágrimas nos olhos. E depois lá está, quando tentava implementar alguma coisa havia ainda mais resistência porque sabiam que eu estava frágil (emociona-se).

33 - A Direcção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Não.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Existem, mas não movidas pela direção, mas movidas pela direção técnica. O que nós temos implementado é um ciclo de ações de formação/ sensibilização, que criamos para refletir para a prática. No fundo fazemos um balanço de situações do dia a dia que vamos identificando dificuldades. Exemplos, alimentação em fim de vida, o luto, a utilização de equipamentos em situações de emergência, cuidados de higiene, posicionamentos e transferências, são aquelas temos com que trabalhamos e nos debatemos todos os dias. No fundo ok, temos aquele momento só para pensar nesse tema, e trazemos muitas vezes, com gente até de fora para nos falar sobre isso, que convidamos e que têm experiência na matéria. E ajuda a refletir em equipa, apimenta o trabalho em equipa, a reflexão. Cria também informalidade em equipa em termos de convívio. E percebemos que não está tudo perdido, temos aqui gente. (risos)

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim, sempre.

36- Que estratégias utiliza?

Nas reuniões de equipa, utilizo sempre essa questão, questiono sempre sobre as dificuldades e como se sentem e envolvo-os. Por exemplo, quando implemento alguma organização de trabalho, a 1ª pergunta que faço é questionar a equipa para que os resultados sejam maiores.

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

Eu sinto que sim, que é positivo.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direcções Técnicas? De que forma?

Sim. Há muita dificuldade em chegar até às equipas de acompanhamento, acho que as visitas se tornam muito poucas perante as nossas dificuldades do dia a dia, porque até ao dia que vêm, mas a dúvida já apareceu antes. As vezes até colocamos a questão por telefone ou por email, demora a responder ou então nunca vem uma resposta concreta e isso causa aqui alguma insegurança porque andamos às vezes a trabalhar no vazio.

39 – Parece-lhe que falta às direcções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Eu acho que sim. Ainda que se criasse o hábito, sei lá, trimestralmente ou anualmente, promovesse o encontro com os técnicos, que escutassem os diferentes directores técnicos que estão em função para no fundo nessa reunião e nesse encontro pudessem dar resposta a essas dificuldades, porque depois havia uma partilha muito mais pessoal e promove uma relação entre as instituições que ficaram para trás e que trabalham muito sozinhas.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Concordo. As direcções acabam por ser voluntárias, não é, e muitas vezes este voluntariado, tem algum tipo de interesse pessoal, não falando concretamente desta instituição, mas outras que eu vou tendo conhecimento e isto depois lá está, não há um conhecimento real da

realidade e muitas vezes leva a tomar que colocam muitas vezes em causa a própria sustentabilidade da instituição e isto por vezes, pode ser o rastilho para dar cabo do resto.

41 – Consegue dar exemplos no dia a dia da organização?

Por exemplo, eu conheci um colega do meu namorado que é membro de direção de uma IPSS de Aveiro e ele partilhou comigo uma prática interessante, em questão, que é, cada elemento da direção é responsável por uma valência e o presidente articula, cada elemento tem um pelouro, digamos, e por exemplo a comunicação é só feita com aquela pessoa. Em vez de estar uma pessoa a falar com o presidente, depois o presidente fala com outra, depois já há opiniões e juízes de valor pelo meio e às vezes, uma coisa é mal resolvida por causa da dificuldade em comunicar. Acho que parte muito por aí a dificuldade em comunicar, em ser assertivo, em ser realista, a ter real conhecimento da situação e noção, porque lá está vem cá uma vez por outra e está tudo bem. E isto aconteceu e porquê? E o que é que você fez? Penso que passa por aqui.

ENTREVISTA 10

Realizado a 01/08/18

T. Dados Sociodemográficos

- 1 - **Idade** 30 anos
- 2 – **Género** Feminino
- 3 - **Estado Civil** Solteira
- 4 - **Habilitações literárias** Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Educação Social Gerontológica

Dados profissionais

14- **Situação contratual** Contrato sem termo

6 - **Há quanto tempo trabalha na instituição?** Maio 2014

7 – **Percurso profissional dentro da instituição?** Iniciei como auxiliar de serviços gerais até janeiro de 2016, posteriormente até Maio de 2016, tive a colaborar no protocolo de RSI, depois de Maio 2016, fui convidada para assumir a direção técnica da ERPI

8 - **Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)?** Maio 2016

9 – **Respostas sociais de atuação da instituição:** ERPI participada e ERPI privada, Centro de Dia, SAD e Equipa RSI, Equipa CLDS e creche

10 - **Número de utentes da instituição** +/- 120 e mais as famílias apoiadas pelas equipas

11- **Número de utentes no domínio da Direção Técnica** 13 ERPI resposta não participada/privada, 37 SAD

12- **Grupos profissionais que trabalham na instituição**

Equipa de auxiliares e ação direta, Animação e técnicos partilhados (enfermagem, fisioterapia, psicomotricista, educação social)

13 - **Número de colaboradores da instituição**, 65

23- **Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica**, 7 ERPI, 8 SAD

B.1 Gestão da Instituição

15 - **Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?**

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

A liderança na qualidade dos serviços, sim.

Nós temos um princípio sempre fazer o bem, o melhor com qualidade. Às vezes preferimos não aceitar mais admissões, se percebemos que não vamos conseguir assegurar um bom serviço, acontece frequentemente no Serviço de Apoio Domiciliário. É prioritário mantermos a qualidade de serviço em detrimento da quantidade; ou seja, o que prestamos

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

A pessoa interessada ou família vem cá efetuar a instituição, que segue para a nossa lista de espera, surgindo uma vaga, à uma análise das inscrições e faz-se uma lista de candidatos em priorização, que segue para a direção. Os relatórios que emitimos são tidos em conta pela direção sim... a nossa avaliação técnica, normalmente, é reconhecida pela análise da direção.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

O primeiro é muita burocracia a que estamos sujeitas.

Também aponto a gestão do tempo, às vezes.

Todos os processos relativamente aos recursos humanos também é muito complicado.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

As famílias e os próprios utentes; cada um tem a sua personalidade, o seu feitio e eles próprios nos desafiam a fazermos o melhor para eles, se calhar.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

A experiência que eles nos transmitem sem dúvida, a satisfação deles às vezes com o nosso serviço. Principalmente no SAD, nesta resposta é muito visível e torna-se muito gratificante, porque na maior parte das vezes eles estão sós, e nós somos as únicas pessoas que vão lá a casa deles e isso para mim é muito gratificante. Na ERPI também a questão dos aspetos positivos passa por aqui, pois muitos também não têm família e o nosso acompanhamento é 24 horas, que em casa não tinham. E a experiência que ele nos transmitem.

Negativos? São as perdas que presenciamos, às vezes temos que nos distanciar; por exemplo, presenciamos o início e o avançar de uma demência e a degradação em termos da velhice, do ser humano, num curto espaço de tempo, por vezes, perdem muitas capacidades e por vezes explicar isto às equipas é complexo, não é fácil.

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Nunca pensei nisto, às vezes é bom pararmos para pensar nestas questões (risos).

Bem..., claramente tem que ser bom ouvinte e tem que ter conhecimento na área gerontológica.

21 – E qualidades?

Acho que junto competências e qualidades, não as vejo como diferentes.

11- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Se calhar optava, porque a minha área de base, educação social gerontológica, está mais relacionada com os utentes, com o contato direto, com atividades. E tendo o trabalho da direção técnica por trás, por vezes não é possível dar espaço a essas questões e se só fizesse a minha formação de base, teria mais disponibilidade para os utentes e se calhar maior satisfação pessoal.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu acho que é boa, a relação é boa. Eles mostram confiança, sempre que há um problema vêm falar comigo, fazemos também todos os meses uma reunião com a equipa, nós diretores com a equipa que coordenamos. Eu penso que sim, que a relação é boa, sim.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Acho que é fundamental nós estarmos por dentro das tarefas, acompanharmos muito a equipa e vermos o que está a ser feito. Por exemplo, numa admissão de um novo colaborador, irmos dando feedback, acompanharmos e irmos dizendo o que está a acontecer, não deixar arrastar dúvidas, mesmo depois, nas fases seguintes, acompanhar sempre e dar feedback no sentido de dar confiança ao trabalhador, essencialmente com presença.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

É mais grupal, sim, porque é um trabalho em equipa e temos o mesmo objetivo. Por exemplo, temos as reuniões mensais e o trabalho é mais grupal, onde discutimos algumas orientações de trabalho.

E individual, sempre que necessário, quando damos o feedback, quando algo não corre bem ou quando algo corre bem, também, dar os parabéns, o reforço positivo quando algo corre bem.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

É uma boa questão (risos).

Tento fazer o melhor trabalho possível, que em boa verdade nem sempre é fácil. Acho que sou boa ouvinte, por pouco tempo que tenha, sempre que me batem à porta estou sempre disponível, acho que é o que melhor me define.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Sim é comum. Sempre que à alguma necessidade, vou dar exemplo de material ou equipamento, sugerem e a Direção tem em conta, por norma. Aconteceu com a compra de uma máquina de lavar louça para colocar no refeitório pois a da cozinha não era tão prática e funcional para o serviço, e a direção analisou e acatou prontamente.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

É uma boa questão, porque há muitos conflitos, de facto. Felizmente, porque se trata de uma equipa pequena, eles vão se resolvendo facilmente. O que eu tento fazer é envolver as pessoas e que resolvam entre elas porque por vezes são questões muito pequenas, pequenos mal-entendidos e envolvendo todas as partes costuma resultar.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Por acaso nunca aconteceu (risos). Não faço ideia, não sei como resolveria. Se calhar porque nunca aconteceu nunca me passou isso pela cabeça. Não sei...

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Se calhar, se fosse uma opinião geral da equipa, reuniria essa opinião, toda a informação, até por escrito e levaria à consideração da direção, tentava mostrar à direção que a equipa não estava contente e que se reavaliar a situação.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Aberta. Mais aberta, sim. Vou passando várias vezes pelos locais, vou perguntando se está tudo bem e se precisam de alguma coisa. Logo quando entro ao serviço é a primeira coisa que faço. Não fico fechada no gabinete, por muito que haja para fazer, estou sempre próxima do serviço.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Acho que sim, principalmente à uns tempos para cá, passam muito pelo serviço, quase todos os dias e falam com as funcionárias, perguntam se está tudo bem, à um dialogo entre eles, são muito presentes, como é o caso do presidente e preocupam-se muito.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sim, todos os anos realizamos ações de formação dirigidas aos colaboradores, às vezes passa por ações de sensibilização para relembrar questões que já estão mais esquecidas e refletir sobre práticas de trabalho. E são os colaboradores que indicam os temas que querem ver esclarecidos e há sempre esta oportunidade, sim. Mesmo com a enfermeira, vai dando formação, sempre que necessário, no contexto de trabalho.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim, como disse faço-o constantemente.

36- Que estratégias utiliza?

Diálogo, mais presença possível, reuniões, por aí.

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

É positivo, sim e tranquilo.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Acho que sim. Eu comunico todos os dias o mapa de frequências à Segurança Social e por vezes surgem muitas dúvidas, e questiono a equipa de acompanhamento da segurança Social e sinto que mesmo eles têm muitas dúvidas, nem sempre sabem esclarecer. Mas depois exigem que se cumpra, pois tem prazos, que seja cumprido naqueles prazos e por isso acho que a Segurança Social deveria ter um papel mais próximo.

Eles vêm à instituição e guiam-se pelas listas de obrigações, mas se calhar também tinham que perceber como é o funcionamento, como tudo se faz. E depois a periodicidade das visitas também é muito reduzida.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Acho que sim, que era necessário existir um apoio, até para partilha de experiências e dúvidas, porque surgem muitas dúvidas. Nós não conseguimos aqui esclarecer, se calhar um organismo que soubesse esclarecer ou então existir partilha entre as organizações, pois não à partilha, cada um trabalha no seu cantinho....

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Se calhar sim. Até porque a maior parte das direções, essa é a ideia que eu tenho, são pessoas já com alguma idade, se calhar era necessário uma remodelação, constituído por mais jovens e com mais formação, não vou dizer todos os elementos, mas dois ou três no grupo com características mais dinâmicas e preparadas. Até porque também tem um sentido de voluntariado

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

No nosso caso isso não acontece, são dinâmicos, jovens e preparados, a maior parte são professores. E preocupam-se que haja uma boa relação entre eles e as funcionárias.

ENTREVISTA 11

Realizado a 01/08/18

U. Dados Sociodemográficos

1 - Idade 42 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil União de Fato

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Psicologia Clínica e da Saúde

Pós graduação em Consulta Psicológica e Psicoterapia, Especialização em Psicologia Clínica e da Saúde, Especialização em Psicologia Comunitária, intervenção em situações de crise e de risco

Realizei as especializações, porque a área da psicologia é muito lata e eu gostava de trabalhar com psicopatologia e a área da saúde mental, essa era de fato a minha paixão inicial. Como em termos de saúde mental não existe respostas no Alto Minho, experienciei também a consulta clínica privada e considero que devemos sempre investir na formação, nas áreas do saber que nos apaixonam e que nos tragam apelo e nos tragam aporte do ponto de vista técnico e pessoal

V. Dados profissionais

15- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? 18 anos, desde 2000

7 – Percurso profissional dentro da instituição? Comecei como psicóloga a tempo parcial num projeto que se chamava Ser Criança, posteriormente fiquei afeta à Casa de Acolhimento também a tempo parcial, depois fiquei como psicóloga a tempo inteiro e depois, entretanto, o fomos desenvolvendo outras respostas, a instituição dava resposta à infância e juventude e havia uma falha na terceira idade, e pensamos na riqueza dos idosos serem referencia para os mais novos e os mais novos se habituarem à realidade dos mais velhos

Durante muitos anos fui a única técnica da instituição

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? Fevereiro 2017

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: ERPI, Casa de Acolhimento, Creche, Complexo Desportivo, Pré-escolar e serviços vários (cabeleireiro, esteticista, empresa de limpeza)

10 - Número de utentes da instituição +/-300

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica ERPI, 15

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Psicóloga, contabilista, serviços administrativos, encarregadas de setor, ajudantes de ação direta, trabalhador auxiliar, equipa de cozinha, equipa de lavandaria, trabalhador manutenção, gerontólogo, animador, enfermagem, médico

13 - Número de colaboradores da instituição, +/- 100

24- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 22 (tempo parcial e prestação serviços), ERPI

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Em penso que será, sem dúvida, é a liderança na qualidade de serviços é o que define a nossa política de atuação, o nosso ADN, se é para fazer é para fazer bem digamos, é para fazer monitorizando todos os passos, dando confiança e autonomia às pessoas, para se poderem valorizar e afirmar enquanto pessoas, sem dúvida.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Então, inicialmente, a pessoa tem duas formas de o fazer, agora por sinal até só tem uma, porque com o novo Regulamento de Proteção de Dados eliminamos, digamos estamos a construir, reformular todo o site da instituição e à todo um trabalho que estava de fato desprotegido, digamos.

As pessoas levantam a ficha de inscrição na secretaria da instituição, preenchem os dados, recolhem a informação solicitada e entregam na receção quando esse processo está pronto. Posteriormente, o processo transita dos serviços administrativos para a direção técnica, analisa a candidatura e num espaço de pelo menos 1 mês, embora o tente fazer em menos de uma semana; recebo a família, faço a visita às instalações e faço a avaliação sumária de requisitos do utente, onde à a recolha de informação relativa às características, ao enquadramento socio familiar, económico, social do utente; onde é estabelecido o primeiro contato com o utente ou o seu significativo. Posteriormente, a candidatura segue para a direção onde é aprovada na lista de hierarquização, onde transita para a chamada, lista de espera. Neste momento, o nosso índice de rotatividade é baixinho porque só temos 15 utentes. As saídas são limitadas, nós gostaríamos até de ampliar a nossa resposta, mas não sei se será ou não viável.

O relatório técnico é preponderante para a direção, porque a decisão é sempre partilhada, isto é, a direção nestas situações, de uma forma geral, os critérios são discutidos com o diretor do pelouro e com o presidente da direção e naturalmente que são tidos em consideração, sim.

Sendo que devo acrescentar que estamos numa estrutura hierárquica vertical, do ponto de vista formal é vertical e soberana em todas as decisões, a direção é que aprova e decide, neste assunto em concreto é tudo discutido com a direção técnica.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Ai... o número reduzido de utentes, porque foi um sonho ter uma instituição especial, desenhada para ser familiar e é de fato especial, mas há o outro lado, que de fato, chega a poucos em termos da procura do que temos. Se efetivamente, tivéssemos um número maior de utentes, tínhamos outros recursos, dávamos resposta a outras pessoas, podíamos aumentar o número de colaboradores, o número de colaboradores ficariam fixados na cidade, teriam filhos, tudo... se não existir emprego não há fixação, se não existir resposta, os idosos não têm quem cuide deles, digamos que toda a gente acaba por viver mal e isolada. Portanto, aquilo que se pretende é potenciar isto, claro que eu não queria um sistema macro com 150 utentes; queria quartos individuais todos eles, aconchegar bem mais pessoas. Ou seja, poderia ser dada uma resposta maior, quantitativamente e, por conseguinte, qualitativamente.

Claro que eu gostaria de ter mais recursos económicos (risos) acho que isto é transversal a todas as IPSS's, porque efetivamente com mais recursos é possível fazer mais, sendo que tenho plena noção que fazemos bem. Não só recursos humanos mas de outros tipos era possível dar dias ainda mais especiais a quem necessita.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Ai são tantos (risos), porque precisamente trabalhamos com seres humanos e todos os dias é uma novidade, porque as questões de saúde são muito delicadas e quando hoje alguém está de plena saúde, amanhã poderá não ser assim, e portanto, temos que gerir estas situações. E muitas vezes e porque trabalhamos com pessoas não só os utentes que são afetados, as funcionárias, no direto com eles também. Porque são seres humanos, estão envolvidas. Basta algum estar mais indisposto ou qualquer situação do ponto de vista físico, qualquer dinâmica se altera.

O desafio é o quotidiano a todo o momento pela variação que é natural à faixa etária.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Os mais positivos eu penso que sem dúvida nenhuma se prende com o fato de podermos fazer a diferença. Nós diretores técnicos somos influenciadores por natureza, temos uma arma poderosíssima nas mãos, podemos influenciar e depois estamos numa posição estratégica maravilhosa, porque podemos influenciar todos os stakeholders, podemos influenciar quem está nas direções, nas administrações, porque de fato temos o conhecimento técnico, científico e possuímos de fato, a competência do saber que nos foi passado; temos a confiança de quem conosco trabalha e de fato sabe como tudo funciona e que nos passa, somos meios de transmissão excelentes, temos uma função extraordinária de fazer fluir as situações; temos uma posição extraordinária, pois digamos que o diretor técnico é a figura central numa estrutura residencial para pessoas idosas. Os utentes sabem, o diretor é referência, aqueles mais simples e humildes precisam do objeto amado, vou falar desta forma. Eu tenho pessoas com 90 anos, “a Dra é como se fosse minha mãe, os beijinhos nas mãos”. À um sentido quase protetor para eles, nós somos aqueles que seguramos o teto quando alguma coisa não está bem. Aconteceu uma situação complicada e toda a gente sabe que a diretora vai resolver, e resolve, segura o teto sempre e não deixa que nada caia, é segurizante para eles, de fato. Isso eu acho muito positivo, porque é o sentido de utilidade ao outro, a figura central.

Negativos? Também existe, eventualmente, sempre que existe, alguma situação menos boa e não só, as boas são nos atribuídas e as más também. Os mais difíceis em acredito que prendem-se mais com a gestão das relações, isto é, sempre que existe conflito, que existe divergência de opinião, quando o clima por algum motivo decresce, acredito que seja o desafio maior, seja ele com algum funcionário, seja com algum familiar e alguma instância a direção. Tem que existir consonância e equilíbrio, pode existir divergência de opinião, mas o conflito negativo, tóxico, o não falado, de todo (riso). É conversar sobre o assunto até ele ficar todo espartilhado, até a pessoa perceber que não vale apenas a pessoa andar naquela tensão e deixar andar também não, arrastar ou adiar é extremamente negativo.

20 - Que competências creê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

A primeira competência que acho fundamental, tem que ser um bom ouvinte, se não souber ouvir não vai ser capaz de ser um bom diretor técnico. Tem de ouvir, a direção da instituição, tem de ouvir as senhoras cozinheiras, o médico, as auxiliares, as funcionárias da limpeza, tem de ouvir toda a gente. Tem de ouvir os familiares, tem de ouvir os utentes. Os utentes então, sempre, sempre, sempre, sempre.

Se não conseguir ouvir não consegue fazer a análise, esta é a primeira.

Tem que saber, pois se é diretor, está a dirigir, tem que saber quais são as potencialidades, quais as pessoas que têm o perfil para desempenhar determinada tarefa. Por exemplo, aquela pessoa é excelente no banho com a pessoa x, y e z. E aquela pessoa não é tão excelente. E porque não ajustar de acordo com o perfil daquela pessoa para aquela necessidade. Pois há pessoas extremamente capazes não estão é no perfil adequado. Às vezes precisam de ser capacitadas, formadas e reajustadas. Às vezes é trocar uma funcionária de um turno com a de outro turno e as coisas começam a correr melhor, diferente. Porque uma é extremamente extrovertida e outra extremamente reservada e uma até condução... E só o fato de trocarmos isto, temos imensas iniciativas a acontecer. Temos sempre algum equilíbrio em termos de turnos e para isso, o diretor tem que ouvir tem que olhar para os horários, tem que os construir com inteligência e para isso só se ouvir, se estiver permanentemente ocupado com outras questões e não ouvir as pessoas não será um bom diretor técnico.

21 – E qualidades?

Qualidades, eu penso que em primeiro lugar tem que ser uma pessoa humana e sensível. Porque se não for humana e sensível não terá o discernimento para perceber o que é essencial e vai-se perceber no acessório. Naturalmente que a gestão e o equilíbrio entre organização, gestão, quadro de pessoal é fundamental mas também importante a sensibilidade e a humanidade. São sobretudo características relacionais, nós temos de dar e de nos dar. Penso que isso é diferenciador. Imagine que está com uma diretora técnica e ela tem alguma dificuldade no relacionamento interpessoal e não estabelece contato ocular consigo, as respostas são curtas, muito centradas naquilo que é tarefa, pode concluir o formulário e leva-o todo muito direitinho (risos), mas quando sai da sala sairá com uma sensação de vazio e incómodo, porque não preenchei, não lhe trouxe, não enriqueceu.

12- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Isso é uma pergunta tão difícil (risos), tão difícil. É difícil porque em termos pessoais eu amo a minha profissão e de fato eu gosto muito de ser psicóloga. De fato eu sou diretora técnica/psicóloga, eu não deixo a minha categoria profissional por nada. Eu gosto muito de ser psicóloga, mas penso que apesar de neste momento ter muito do meu tempo dedicado à direção técnica, as tarefas do ser, continuo a gostar imenso da psicologia.

Seria difícil a opção, porque é para mim um grande desafio a direção técnica.

Mas também, é inevitável, não ter presente a psicologia, pois claramente quando dominamos bem uma técnica, não conseguimos de forma isolada atuar, dou sempre o exemplo de quando estamos a aprender a conduzir o carro, quando se torna um ato automático, já não damos conta que metemos as mudanças, ou seja, sem nos aperceber sequer do caminho. Eu acho que quem gosto do comportamento humano, quem gosta das pessoas, quem vive com isto a correr nas veias depois já não consegue deslindar do que é a direção técnica ou a psicologia, ou a gestão de recursos humanos, pois é tudo comportamento humano, pessoas são pessoas.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu penso que é muito boa, muito boa mesmo. Penso que os colaboradores de uma forma geral me vêm como alguém capaz, competente e sobretudo muito sensível e humana, e acho que vou correspondendo a esta imagem e a estas expectativas da melhor forma que posso.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Por exemplo, então. Muitas vezes as funcionárias, eu estou sempre a perguntar, então esta semana o que é que vamos fazer diferente, além daquelas tarefas que já estão na rotina, nós procuramos sempre aquelas excentricidades (risos), digamos coisas diferentes. Eu gosto dessa excentricidade e procuro-a ativamente (risos). Noutro dia uma funcionária disse-me lá na minha terra, estão a fazer uns tapetes floridos, e eu de imediato, respondi, é mesmo isso que vamos fazer, vamos ter aqui o Corpo de Deus, vamos fazer os tapetes, trouxemos o sal, as flores. Estivemos todos juntos, idosos, funcionárias, de joelhos no chão a fazer os tapetes, é integral de fato.

Outro exemplo, o dia de aniversário das funcionárias, se nesse dia, independentemente de estar ao serviço, porque se precisar de folga eu arranjo forma de trocar o horário... mas se estiver ao serviço, eu consigo sempre, um miminho extra, cantamos em conjunto os parabéns, o postal, as flores, as colegas que são todas chamadas para de surpresa cantar, é tudo personalizado.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Grupo sempre, grupo sempre.

Os utentes, tarefas de grupo sempre que possível. Sempre o mais grupal, até porque nós trabalhamos muito individualmente, isto parece antagónico mas não é (risos). Trabalhamos muito individualmente, os utentes são tidos, como muito especial, também são pouquinhos, eu

conheço desde a hora que gostam de acordar, ao barulho que fazem ao caminhar, ao cheiro, tudo. Portanto, nós trabalhamos muito no individual e cada um gosta de fazer determinadas coisas, portanto, têm as suas competências, o seu potencial e com as funcionárias também é assim. Portanto, sempre que existe a hipótese de unificar, colocar em grupo, de estarmos juntos a fazer coisas, em conjunto para uma tarefa ou missão específicas, nós trabalhamos isso. Tudo é muito individual, à necessidade do sentimento de partilha, de grupo, de família. Sempre que uma funcionária sugere algo, é analisado e rapidamente pego na ideia, e faço questão de dizer que a ideia foi “dela” e o sentimento gera-se assim. E basicamente, toda a gente em regime de voluntariado acabou por participar e a ideia partiu de uma ajudante de ação direta.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Como sou ou como gostava de ser... (risos). Eu penso que serei uma líder do tipo influente, penso eu. Que está ali na estruturada, faz em conjunto com as outras pessoas e de acordo com as necessidades que lhe são apresentadas. Mas, também não consegue ficar só pelas necessidades e vai sempre um passinho à frente (risos). Se alguma necessita de 10 eu por natureza tento atingir os 20, para que se ficarmos pelos 15 eu não ficar muito mal (risos).

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

É, sim, sim. As colaboradoras sugerem, estão presentes, acho que se calhar esse é o grande trunfo do Lar de Santa Teresa, as funcionárias que cá estão.

A direção que cá está é voluntaria e ou o faz por carolice, paixão, ou então é complicado. Estão cá de manhã à noite é um emprego a 100% e portanto, só se faz por paixão pura ou então por questões... prestígio, poder social. Não é de todo o caso.

Os exemplos são muitos, estou a lembrar-me de coisas tão simples, tão básicas, por exemplo, modificar as mesas do refeitório, para ficar mais funcional para os utilizadores. Uma funcionária sugeriu uma melhor forma, o Senhor Presidente estava presente, concordou e no dia seguinte estava modificado.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Efetivamente deve participar, deve ser presente, deve dizer que estar presente e de fato estar. Efetivamente muitas vezes nós sabemos que o que deveria ser correto e nem sempre é executado.

Quando existe um conflito deve ser feita a mediação e colocar as pessoas envolvidas a discutir e dissecar o problema e procurar resolve-lo e passar à frente para o trabalho fluir e ser feito como deve ser; varrer para debaixo do tapete, fazer de conta que não aconteceu, ignorar a situação, corre sempre mal.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

Risos Há muitos anos atrás sim, ainda nem sequer era este o presidente. E houve sim mediação, teve que ser (risos). De vez em quando existem conflitos como em qualquer organização e é necessário resolvê-los, tentar encontrar a solução certa. Até que muitas vezes desses conflitos surgem novas posturas, modificações. Eu sei que as pessoas são muitas

avessas às mudanças e é natural, é normal. O conflito pode muitas vezes trazer mudanças positivas, benéficas para ambas as partes.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Bem, de fato não posso responder dessa forma, porque efetivamente em primeiro lugar, a Direção não imana orientações que possam causar muitas perturbações no seio da equipa. E pelo menos não o faz sem pelo menos me ouvir, pelo menos nesse momento é assim que decorre.

Depois quando assim o faz, normalmente, antes da equipa ter conhecimento do assunto, sou eu e seria eu a manifestar a discordância. No entanto, já aconteceu de manifestar a minha discordância mas cumpro-as; ou seja, eu manifesto a minha discordância, falo valer o meu ponto de vista, mas, argumento que pode não resultar. Muitas vezes eu digo, eu vou cumprir, a equipa vai cumpri-la, eu responsabilizo-me, quem está tem que assumir esta posição, mas inúmero, justifico, fundamento a minha discordância e de uma forma geral a direção vai sendo sensível. É importante que a direção seja presente, e nós chamamos muito a direção a estar presente, nos aniversários dos residentes, em reuniões; pois ao serem presentes, estão envolvidos, estão connosco, fazem parte não estão à parte e isso ajuda-nos a que a compreensão seja empática, “calcem os sapatos”, digamos.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Eu tenho dois momentos, os momentos formais e os momentos não formais. Tento implementar os momentos formais em situações chave, no preenchimento de tarefas básicas, de processo, nas reuniões de equipa, são fundamentais a formalização de todos os procedimentos. Tento que qualquer pessoa sinta que exista um procedimento, e que seja claro, seja conhecedor, que não haja dúvida. Eu costumo dizer na dúvida não se acanhe, telefone, pergunta, não incomoda; incomodaria se ficasse com a dúvida e não resolveria, portanto, ainda bem que ligou.

E depois naturalmente, tento, não no sentido de ser aberta, mas ser próxima, disponível, disponibilidade humana, seja para a equipa, os utentes, familiares ou qualquer outra pessoa que me procura. Eu tento sempre dar uma resposta, e a pessoa não sair daqui, às vezes é difícil, mas não sair daqui sem sentir que foi preenchida.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Estimula sim. São várias atividades que proporciona aos colaboradores, a festa de aniversário do Lar que é um acontecimento em grande e todas as festas e festinhas e dinâmicas no exterior. Aquela coisa que hoje se vai falando do Team Building, é uma tradição da instituição fazê-lo. Por exemplo, lembro-me à 15 anos atrás fazermos um intercâmbio com instituição de acolhimento de Portugal e do estrangeiro e a direção dizer-me, segue, faça (risos). Entrei em contato com instituição, por exemplo, uma de Lisboa e outras de França e levamos as miúdas a esses destinos, e foi muito intenso, ensinamos questões muitos interessantes a nível de

hospitalidade, mostrar aquilo que é Portugal a outros países; Claro que isto dá trabalho, solicitar parcerias, com os municípios, etc. Mas foi ótimo e a direção estimula sempre estas iniciativas.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Formação, nós agora e acho que cada vez mais nós defendemos que é importante que as pessoas se vão atualizando, não só na sua área do saber mas em todas as outras. Independentemente daquelas 35 horas obrigatórias que realizamos, nós valorizamos aquele funcionário que nos chega e nos diz que quer fazer uma formação, em primeiros socorros, ou em suporte básico de vida, etc. Eu acho que isto é interessantíssimo que uma ajudante de lar queira fazer estas formações porque eventualmente algum idoso, tenha uma AVC ou outra complicação e eu quero saber fazer e ajudar... Acho isto é extraordinário, é incentivo humano e claro que nós vamos tentar ajustar tudo o que for necessário para proporcionar, isso.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

É assim (risos) Eles vão-me dizendo, é positiva, se é real ou não, não sei. Eu acho que em quase tudo há um retorno e eu efetivamente gosto das pessoas, gosto de estar com pessoas, cuidar das pessoas, ouvir as pessoas e gosto que elas sejam felizes e recebo muito, sim.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

Muito bonito, entusiasmante, gratificante.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Honestamente penso que sim. Penso que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel mais diferente em qualquer organismo, mas também compreendo as dificuldades e sei que o número e de técnicos existentes para as solicitações, para as respostas existentes é escasso e quando alguém está atolado em 500 ou 1500 processos e ainda tem mais 7 instituições, 20 gestões de caso e mais 40 situações que surgem. Ou seja, não é humanamente possível aquele técnico dar uma resposta maior. O problema de base não está no técnico da Segurança Social aqui no Centro Distrital de Viana do castelo, está nas políticas nacionais e naquilo que é a filosofia política de estado e aí vamos já a um nível de intervenção daquilo que é a verba em termos de orçamento de estado destinada a estas organizações e qual é a visão, por exemplo do Senhor Secretário de Estado relativamente ao acompanhamento ou o que ele entende e os respetivos assessores, naturalmente, e aquilo que ele entende como essencial no acompanhamento à gestão da direção técnica, mas das próprias organizações, sejam elas Misericórdias, sejam IPSS ou organismos tuteladas pela Segurança Social. Qual é o papel do técnico da Segurança Social, digamos, se é pegar na checklist e de x em x tempo, passar e ver três ou quatro pontos da checklist, é pontual digamos assim.

Eu compreendo acompanhamento de uma forma diferente mas se calhar é porque sou da área da psicologia e não percebo nada disso (risos) e então eu entendo que o acompanhamento é,

tal e qual como quem tem um filho e faz o acompanhamento dele nos estudo, não estudo por ele, mas vai perguntando as dificuldades, onde tem dívidas, não vai apenas lá quando é chamado ou então quando é apontada uma falha (risos). Eu gosto muitas das analogias (risos), o menino partiu a cabeça temos que ir lá ver quem lhe partiu a cabeça.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

A ideia da criação de um apoio, acho que é muito interessante, mas tinha que ser construída sempre com noções muito claras de vários desafios pelo caminho, primeiro as direções das respetivas direções técnicas, teria de ser tido em conta que as diretoras iriam responder sempre perante a Mesa, ou o Conselho de Administração, e portanto, seria, sabemos que uma ordem responde a uma serie de critérios, a um cumprimento de um código deontológico, como na psicologia, por exemplo, sob pena de uma suspensão, sendo grave até. Os diretores técnicos respondem à respetivas direções nem sequer respondem à Segurança Social, qualquer Segurança Social não tem qualquer tipo de... Ou seja, eu posso dizer há minha direção, eu isto não posso fazê-lo porque sou obrigada pelo meu código deontológico a fazer isto e isto e portanto, o que vocês me pedem que faça não posso fazê-lo, esbarra no código é simples...

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Acho que não. Sabe porquê? Efetivamente quem dá resposta às necessidade das populações são as IPSS's em Portugal, basta ver a CNIS e a força que tem, basta ver que o Estado que deveria desempenhar esta função, porque é uma função do Estado, não a desempenha e quando a desempenha, fá-lo com o dobro ou o triplo dos custos e com uma resposta bastante mais fraca (risos) e os números apontam para isso não para o contrário, não sei se será assim um défice de liderança.

Bem podíamos considerar que as lideranças, são pessoas voluntárias, que não são da área, em situação de reforma, se virmos neste prisma, concordo em absoluto. Seria fundamental capacitar, que a gestão dos ERPI fosse sempre realidade por pessoas da área, conhecedoras da estrutura, da realidade, que conhecessem a comunidade, as estratégias, que tivessem as competências certas. Que soubesse de gerontologia, de psicologia, que soubessem de políticas sociais de base. Mas efetivamente, não existindo recursos económicos, não existindo apoios, porque não existe. Muitas vezes estas estruturas, os Centros Sociais e Paroquiais nascem pela vontade da população, muitas vezes com verbas da população, que é o senhor Padre na paróquia que pede... Digamos, não podemos querer que lá alguém de gestão de recursos humanos, com um MBA em Oxford, vá representar. Questionemos de onde é que as coisas nascem? E depois quem é que quer passar de um dia trás do outro, de manhã até à noite, +as vezes, ou mais, gerir pessoas, despachar papelada, mexer com dinheiros...

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

ENTREVISTA 12

Realizado a 01/08/18

W. Dados Sociodemográficos

1 - Idade38

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Licenciatura em Educação social

Pós-graduação gestão das organizações 3 setor – Na instituição que estava fazia todo o sentido tirar essa pós-graduação

X. Dados profissionais

16- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2015

7 – Percurso profissional dentro da instituição? Comecei como diretora técnica

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 2015

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: Estrutura Residencial Pessoas Idosas

10 - Número de utentes da instituição150

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 150

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Auxiliares Ação Direta, Ajudantes de lar, equipa de cozinha e lavandaria, Educação social, Psicóloga, Gerontóloga, 4 elementos da manutenção, enfermagem

13 - Número de colaboradores da instituição, 80

14 - Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 75

Menos secção administrativa - 5 elementos – 75, mais funcionários avançados (médico, psiquiatra e fisioterapia)

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

A política tem muito a ver com a humanização do serviço e sua qualidade, eu acho que tem a ver com a ideologia da própria instituição, tratar bem os funcionários e os utentes, lidar sempre com a parte sempre humana.

Mesmo a própria estratégia, imagina alguém vai de férias, não são os próprios funcionários que vão cobrir aquele horário, nós vamos buscar pessoas fora, recrutamos do exterior para não

funcionar como subcarga para a equipa, nem como uma carência nos serviços aos utentes, portanto isto é uma boa forma de não salvar o serviço, sempre.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Passa por mim, ora bem, numa primeira fase fazem uma inscrição e essa inscrição tem uma numeração, para constituir a lista de candidatos, como são muitos tivemos de adotar uma estratégia, no momento que vem cá na inscrição marcámos uma entrevista que passa pela equipa de saúde, psicólogo e gerentólogo se for o caso e com a direção técnica, fazemos uma avaliação do estado em conjunto, definimos critérios e esses critérios como a instituição está dividida em 3 pisos, também tem muito a ver com capacidade cognitiva de usar o elevador, orientação e depois também tem muito a ver pela escala de Barthel, para ver o grau de dependência da pessoa, portanto não tem uma lista de espera, temos 4. Uma que é o rés de chão, tem a ver com as características do equipamento, da casa, depois elaboramos o relatório em conjunto, e dá-se a pontuação a cada critério, eu faço uma parte que tem a ver com a história de vida e é proposta à direção e digo que é primeiro. Esta proposta é sempre tida em conta pela direção, sim

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Eu acho que tem a ver com a falta e gestão de tempo, é uma casa muito grande e temos muitas responsabilidades em termos de monitorização e muitas passa pela experiência, porque quando vemos que alguma coisa não está a chegar aquilo que pretendemos, temos que intervir e isso demora imenso tempo, é muita gente, são muitas coisas, depois temos as famílias, os utentes e os funcionários (risos) e gerir recursos humanos é muito complicado e tira-nos muito tempo que é necessário, esta é a maior dificuldade que eu sinto, neste contexto, tem a ver com a diversidade de atividades de acordo com o tempo que existe para tratar de cada assunto.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Desafios... É dar resposta a todos os lados ao meu tempo, às vezes precisamos de estar em mais e mais lados, não sei explicar... nós por exemplo aqui nesta instituição, que é uma coisa que não me depara noutras, existem 3 momentos cruciais, pequeno-almoço, almoço e jantar, a altura das refeições é o momento onde estamos todos juntos e tudo acontece, onde os utentes vem ter connosco e sabem que nós vamos estar ali, temos esta parte dividida e depois tem a ver com a dinâmica da própria instituição, e aquilo que se pretende através da lei, das orientações da segurança social, o nosso órgão de tutela e depois implementar todo isto, o desafio realmente é este é acompanhar todo o percurso numa instituição tão grande. Para mudar um procedimento demora meio ano, para entrar naquela rame-rame e percebermos se resultou demora muito tempo, porque mexe com pessoas.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Os positivos? (risos) temos que ter uma visão mais global, para nós é uma máquina inteira, não é um sector e depois tem a ver com a parte de podermos fazer a diferença, a parte de nos darmos com os residentes, de nos darmos com aquela pessoa, o impacto que temos na vida dos outros, o facto de eu poder gerir um processo e saber que aquela pessoa precisa de “X” e

que eu posso fazer alguma coisa, para que essa pessoa tenha uma qualidade de vida diferente e vá ao encontro da necessidade dela.

Os negativos, volto a referir é o número de solicitações para o tempo disponível.

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

(risos) É muito mau dizer isto, se calhar, mas tem de se ter muito jogo de cintura, saber que o que interessa, não é ter razão, interessa saber levar o barco para o caminho que queremos, não é os pequenos obstáculos que nos vão pedindo é pensar mais tarde vamos resolver e não esquecer a visão a longo prazo daquilo que queremos atingir, ter esta visão, jogo de cintura, humanização e depois gerir as várias forças, não sei explicar muito bem isto. Equilibrar a convivência entre todos, tem a ver com isto.

21 – E qualidades?

Qualidades? E isso não é a mesma coisa (risos). Acho que não me ocorre nada... Ser uma pessoa muito humana, sem dúvida.

13- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não. Porque já estou muito embrenhada em todos os assuntos, se calhar eu já não conseguia atuar, eu não sei. É muito difícil esta pergunta. Eu gosto de trabalhar como educadora social, sim. Gosto de trabalhar com as pessoas, mas, também já sou diretora técnica à tantos anos. É verdade que às vezes penso que seria mais fácil, mais compensatório a nível profissional e menos desgastante. É verdade que a direção técnica tem coisas muito boas, mas também muito negativas, é muito compensatório mas é muito exigente, tem muitas responsabilidades.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Eu aqui não faço uma gestão direta. Faço uma gestão através dos encarregados de setor, dos encarregados gerais. Uma coisa que defendo imenso é o respeito pelas hierarquias, eu raramente faço uma intervenção direta, a não ser que não tenha ninguém na instituição. Se alguma coisa tiver que ser resolvida eu tenho que intervir logo, mas, é tão pontual. Portanto, a minha relação acaba por não ser muito próxima, é mais próxima com os encarregados de setor e serviços gerais.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

É sempre através dos encarregados de setor. Quando sai algo do normal, as coisas não correm tão bem, é sempre eu com os encarregados de setor e se necessário com a direção. Por exemplo, quando algo não corre bem com algum colaborador, fazemos a gestão com os encarregados, será que esta pessoa foi lançada cedo para determinada função, e tentamos encontrar a solução. Sabemos que nem toda a gente se adapta da mesma forma, e juntos temos que rever a metodologia. Nós proporcionamos e preocupamo-nos que a integração e a aprendizagem seja gradual, por grau de dificuldade. Proporcionamos sempre, trimestralmente, uma reunião por setor, todos juntos, tornava-se muito complicado. É o momento propício para

encarregados e colaboradores, com uma conversa muito informal, expor situações juntos, à direção, é um momento mais descontraído para expor ideias e encontrar as melhores soluções. E depois temos as festas (jantares, Natal...), quem quer vem, quem quer não vem, contratamos um serviço e disponibilizamos esses momentos de convívio à equipa.

Também temos mais dias de férias para além do que é habitual, dia de aniversário, compensação de Páscoa, compensação de Natal. Quando alguém falta raramente é descontado, só se percebemos que começa a ser recorrente. Tenta-se criar condições para que seja o mais motivador possível.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Grupal, pela dimensão da equipa (risos). Tem que ser.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Não, acho que não. Eu sou muito picuinhas, só que também não sou autoritária (risos). Tento gerir os dois lados. Eu não me consigo definir mesmo... Não sou autoritária, não sou pessoa para bater com o pulso na mesa, não. Nem me dão asas para isso (risos). Nem nunca na vida conseguiria fazer uma liderança assim numa casa destas, nunca. Eu tenho uma pessoa que trabalha aqui connosco, que me disse: "A Dr.^a antes de chegar ao ponto que quer faz uma boa entrada" (risos). Explico sempre o porquê para depois dizer o que se segue ou o que vem. Muitas vezes eu proponho a solução e questiono-lhes o que é que elas acham, é mais nesta base de trabalho.

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

A direção é recetiva, é demais.

Sim vários os exemplos, mudança de horário, porque não estava bem e sim altera-se.

A direção é demais porque às vezes é a mais (risos), sim.

29 - Como procede ou deve proceder a Direção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto

Se for um residente e colaborador, a minha postura é diferente.

Se for entre colaboradores chamo as duas pessoas, às vezes são coisas tão pequenas que se resolvem num instante, elogiando num lado e elogiando no outro e a situação vai-se resolvendo fácil. Às vezes, e do tempo que já estou aqui, o que depreendo é que às vezes são fases, são coisas muito pontuais. Acho que às vezes quanto menos interferimos mais rápido elas resolvem o problema. Se vem a diretora, chamaram a diretora pode ser interpretado pior. Também sei que temos funcionárias que temos mesmo que intervir, que é para acabar ali, às vezes só precisam de mandar, berrar, e dizer que aquilo aconteceu, esvaziar (risos). Passado uns dias está tudo bem nem faz falta mediar ou intervir.

30 – E junto da Direção/ Administração da organização?

(risos) não, não nunca aconteceu.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Nós geralmente quando tomamos grandes decisões chamamos a equipa e está a Direção, eu e a equipa. É no momento que é comunicado e normalmente fica ali resolvido. Ou então se não, é proposto e é sempre dito que podem sugerir, dar opinião, até que se implemente.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

É mais aberto, sim. São pessoas muito presentes, não estamos a falar de toda a gente, o nosso presidente e o nosso tesoureiro, estão aqui todos os dias de manhã e à tarde. Tudo que é preciso, vamos ali bater à porta, todos os dias nos sentamos e tomamos o café, o pãozinho, todos juntos. Para descontrair e para fazer o ponto da situação de acontecimentos de véspera. São muito próximos junto de toda a equipa.

33 - A Direção/Administração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Sim, sim. Como já disse sistemas de recompensa, vários. E depois as ações de formação.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Precisávamos de mais, sim. Mas se não há mais, deve-se a falta de tempo, não de interesse pelo tema. É necessário tempo para propor junto dos encarregados temas, tempos e por isso acontece menos do que deveria. A Direção é recetiva a tudo que façamos nesta área.

O ano passado tivemos muitas formações e nomeadamente internas, várias ações de formação, para tirar dúvidas. Foram também a várias formações internas. Mas tenho plena noção de que deveriam ter mais, mas isto é uma falha minha, pela falta de tempo, sim, não da direção.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Não, não tenho por hábito ir perguntar. Mas eu sei sempre porque eles dizem-me (risos). Vou informalmente pela instituição e passo por uma funcionária e aproveito para perguntar se está tudo bem, é às vezes estão sozinhas comigo até acabam por partilhar algum problema pessoal. Mas eu não vou à procura, é ocasional. Não vou dizer que proporciono com esse sentido porque seria mentira. Acaba por surgir naturalmente.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direções Técnicas? De que forma?

Eu, portanto, não posso falar das várias ações que têm que desenvolver. Têm que fazer o seu papel de fiscalização, é evidente.

Mas acho que às vezes não têm noção do que é a realidade destas instituições. No nosso caso, isto é um lar, que antes de ser uma casa, era um hospital e antes era um asilo e antes de ser um asilo era um convento. E às vezes esquecem-se disso, não é. E depois o adaptar às exigências da Segurança Social em comparação com outras entidades, a realidade para aquilo que nós temos. E quem fala de infraestruturas fala de procedimentos. Nós temos uma casa

que as ajudantes de ação direta, não assumem lavandaria, não fazem refeitórios, têm função específica, é tudo separado. Ao termos separado exigem-nos coisas que não podem ser exigidas como a outras casas que também têm lares. Eu não estou a dizer que somos piores ou melhores, somos é diferentes. Por tudo, pelo percurso. E isto já está de tal forma organizado, por exemplo, exigem-nos mais um enfermeiro, quando na prática, para as necessidades não nos faz falta para as necessidades de saúde. E depois dizem-nos mas então ponham-no a fazer ginástica, aula de motricidade... e nós? A questão nem é o pagar e a exigência financeira dessa contratação, a questão é que não vamos exigir a esse profissional que faça funções que não lhe compete.

Eu continuo a bater na tecla, isto não está adaptado à nossa realidade. Podem dizer assim, vocês têm ajudantes de ação direta a mais em relação ao protocolo e eu digo, não são as que eu preciso para as necessidades dos idosos. E se calhar dizem-nos que temos a menos na equipa de enfermagem, ma eu digo que não necessitamos de mais e o serviço está a ser suprido.

Eu acho que esta falta de flexibilidade, mas eu também entendo que seja difícil entrar numa instituição que não s conhece e fazer uma avaliação por guiões, para eles é difícil, demora doutra forma a ter outra perceção.

Em relação à direção técnica, eu acho que é muito exigente, são nos exigidos muitos papeis (risos) muito registos, evidências disto evidencias daquilo. E quantas vezes nós executamos os serviços, melhor do que o que exigem mas, não temos evidências porque trabalhamos com seres humanos.

39 – Parece-lhe que falta às direções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Eu acho que seria uma mais valia, termos apoio na direção técnica. Quantas vezes nós temos dúvidas e para onde é que ligamos, para outros diretores técnicos. Dou um exemplo, eu tive que reformular horários e para quem ia ligar; A ACT conhece as normas, a CNIS as orientações e às vezes explicar dificuldades a quem não está na mesma área é difícil, não falamos a mesma língua, não dominam.

Depois temos outra questão, o sentido de lealdade e de confidencialidade, eu não vou ligar à Segurança Social a dizer que faço errado um procedimento e a pedir ajuda (risos) ou para a ACT a dizer que tens as coisas erradas. Então para quem recorres? Sabemos que nenhuma instituição funciona 100% assim como não funciona nenhuma empresa. E para quem ligamos? Para os parceiros que estão numa situação semelhante. E se calhar se tivéssemos um grupo onde nós sentíssemos confiança, credibilidade, sigilo. Nós tiramos uma licenciatura e chegas aqui e tens a base mas do resto tens que estudar muito, tens que investir muito. Nós não somos juristas, e os horários de trabalho estão na lei e temos que resolver. Queremos licenciar uma estrutura e temos que saber como fazer. E onde está isso? Está tudo muito disperso, são coisas muito diferentes. Por isso faria tudo o sentido, um suporte às direções técnicas.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Concordo. Estou a falar de diversas instituições, de diretores técnicos com quem falo, porque as direções mudam, porque há eleições e depois acaba por virem pessoas, que muitas vezes não têm noção nenhuma de onde se estão a meter, estão por carolice, são voluntários, têm responsabilidades mas também se desresponsabilizam precisamente porque são voluntários. Sei de instituições que estavam muito estáveis e que neste momento não estão bem a nível financeiro, pelas decisões que tomam. Já vi direções meterem-se em assuntos que não dominam, relacionados com os utentes, que são de cariz social, e tomam decisões, pela sensibilidade e cada um faz o quer. Hoje temos esta liderança, amanhã vem outro que é todo XPTO e temos uma mudança radical. E acaba por ter esta influência e eu acho isso errado, acaba por provocar muita instabilidade.

41 – Consegue dar exemplos no dia a dia da organização?

ENTREVISTA 13

Realizado a 13/08/18

Y. Dados Sociodemográficos

1 - Idade 38 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Engenharia Alimentar e Licenciatura em Serviço Social

Pós Graduação em Gestão de Organizações Sociais,

Fiz esta pós graduação, porque me foi aconselhado por parte do Centro Distrital, porque eu não era da área social. Primeiro tirei esta especialização neste sentido e só depois decidi tirar a licenciatura em Serviço Social.

Z. Dados profissionais

17- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde 2005

7 – Percorso profissional dentro da instituição? Comecei a ajudar na paróquia, a ajudar a informatizar elementos, dados da paróquia, organizar processos, a parte da engenharia e da qualidade, digamos. E só depois é que gradualmente me foi atribuído outras responsabilidades na instituição. Depois estávamos a contruir a creche e comecei a representar a instituição em reuniões e em vários processos que foram surgindo. Na altura existia uma diretora técnica licenciada na área das ciências sociais. Mais tarde é que passou para mim.

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? 11 anos

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: Creche, ATL, Centro de Dia, ERPI e SAD

10 - Número de utentes da instituição 195

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica 76, **ERPI** 16

Ou seja, eu acabo por ser responsável em termos de direção técnica pelas respostas sociais da terceira idade, no entanto, todas as situações ligadas à instituição, nomeadamente à infância, candidatura, processos, passa por mim. No fundo assumo a direção geral da instituição, sendo que formalmente as respostas da terceira idade estão no meu domínio, a nível dos acordos da Segurança Social.

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

2 Assistente Social, 1 Psicomotricista, Em regime parcial Enfermagem e médico, Ajudantes de Acção Direta, Auxiliares de serviços gerais e equipa da cozinha - ERPI

13 - Número de colaboradores da instituição, 46

25- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, 45, **ERPI** (12)

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- ☐ Liderança na qualidade dos serviços
- ☐ Liderança de participação de mercado
- ☐ Maximização de lucro
- ☐ Sobrevivência

Sobrevivência não acredito nisso. Sem dúvida os três primeiros. Temos acima de tudo ter qualidade do serviço. Hoje em dia as pessoas são informadas, vão à internet, à carta social, elas sabem onde estão as respostas e quem as pode ajudar e dar apoio. Se nós não tivermos um serviço bom que tenha qualidade, tanto estão aqui como amanhã já não estão. Portanto nós temos que assegurar a qualidade do nosso serviço, isso é fundamental.

Liderança de participação de mercado também, no sentido que nós temos que evoluir, temos que acompanhar o mercado. Embora, a evolução não é apenas material, mas sabemos como diz a gíria, o que os olhos vêem, o coração vai pedir. Evolução para a melhoria dos serviços para a humanização dos cuidados.

E maximização do lucro, no sentido de que nós temos que ter lucro para poder investir e evoluir. E tocando no ponto da manutenção, não é o sentido de amealhar, amealhar, mas por exemplo as carrinhas, equipamentos avariam... Tem que haver lucro para podermos reinvestir nas nossas respostas sociais.

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

Bem... Passa por mim e pela colega de serviço social. Se não tivermos as duas aqui temos uma colega do programa GIP que também é assistente social e efetua o atendimento.

Se eu estiver cá, sou sempre eu que recebo a família. Faço a recolha e faço a ficha de inscrição, tento recolher o máximo de dados possível, aconselhar as pessoas dentro das necessidades que apresentam e os apoios existentes que podem recorrer, como por exemplo, complementos de dependência, pedido de ativação de uma vaga de emergência, informo as pessoas dessas situações, etc.

Depois eu sinceramente, digo-lhe nem tem existido, destas situações. Como a última vaga em ERPI que tivemos foi em Janeiro. Não tem sido agilizado processos.

Mas a nossa prioridade é respeitar o regulamento interno. Primeiro dar oportunidade às pessoas da freguesia, depois que frequente o nosso centro de dia, porque também já conhece a instituição, está adaptado. Claro está perceber em primeira instância a gravidade das situações.

É emitido o relatório social que segue para o presidente da direção e restantes elementos.

Acho sim, sem dúvida preponderante na decisão ou não de admissão, o nosso relatório para a direção. Se não também não fazia sentido estarmos com este trabalho todo e depois, a direção entender doutra maneira.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

Gestão de pessoal! (risos) Acho que toda a gente deve dizer o mesmo, gestão de pessoal é o mais complicado disto tudo.

Quando falo deste tema... é muita coisa... gestão de turnos, horários, faltas. Acho também que á muita escassez de pessoal para trabalhar, que tenha competências e aptidão, sim. Por exemplo, para a creche e ATL é muito mais fácil, porque com crianças é mais fácil lidar com idosos não... Também que haver gosto, tem que se gostar.

Felizmente no nosso caso a coisas têm se composto. Por vezes falo com colegas que têm imensa dificuldade. No vou dizer..., assumo também que é uma área ingrata. É ingrata por é dura. Quem começa jovem, que começa com vinte e poucos anos, aparecem as mazelas com cinquenta, tendinites, desgaste físico e emocional.

Em relação ao desgaste emocional, julgo que elas aprendem a lidar com o tempo. Até eu aprendi a lidar...à tempos estava a falar com a minha cabeleireira acerca do falecimento do meu pai. Por exemplo eu acompanhei o falecimento do meu pai e faço como aqui... eu se vejo que está aqui alguém muito doente, evito, ou seja, para que percebam que está aqui quem sabe acompanhar. Claro que preocupa, mas a pessoa habitua-se a lidar com a doença e com a morte, acaba por fazer parte do nosso dia a dia, basicamente é isso. Felizmente não é uma realidade como a dos cuidados paliativos nem nada que se pareça, mas a pessoa vai percebendo que é algo natural, faz parte de nós.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Principais desafios... lidar com os utentes e com o pessoal, que é mesmo assim. E fazer com que a máquina funcione sempre. Eu acho que para mim os principais desafios que tenho aqui são mesmo esses. Eu acho que aqui, felizmente, financeiramente a instituição está bem, não temos problemas a esse nível. Por isso os nossos principais desafios, é mesmo esse. Que a equipa esteja bem, ter uma boa equipa, que possa confiar, que saiba trabalhar conosco e com os idosos. E com esses principalmente, que se sintam bem aqui, conosco.

19 - Que aspetos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Os aspectos mais positivos acaba por ser também os negativos. Ou seja, neste trabalho é muito difícil desligar, o meu telemóvel está sempre ligado, 24 horas sobre 24. É quase impossível eu desligar-me, isso por experiência, já não são dois nem três anos... por exemplo estar em casa e ligarem-me a dizer que um utente não está bem, a nível de quadro de pessoal, alguém faltar e ter que arranjar maneira de substituir. E por isso não se consegue desligar, não se consegue... O meu marido diz que eu quero ser mãe de toda a gente (risos) não é ser a madre Teresa de Calcutá, mas ele diz que às vezes parece. Sei que me absorve muito mas, se fosse comigo eu também queria perceber que alguém se preocupava comigo. Quanto mais não seja às vezes só com uma palavra, basta um comentário, está a fazer tudo bem, é muitas vezes o suficiente, para a pessoa se sentir ou ficar melhor.

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

Resiliência (risos), uma resiliência grande. Principalmente isso, resiliência e ser inteligente também, perspicaz. É o que eu acho. Agora eu caí aqui doutra área, algo que não tinha nada a ver com isto, nada. E para além dos conhecimentos técnicos é preciso também sabermos adaptarmo-nos.

21 – E qualidades?

Simpatia, humildade também. Nós estamos aqui hoje e amanhã podemos reverter, por isso, humildade. Sei lá, a arrogância deve ser posta de parte. Nós estamos a lidar com o social, hoje são eles amanhã seremos nós... O olhar o outro, pormo-nos no papel, na perspetiva do outro.

14- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Não sei. Se calhar, não sei. Eu deixar a direção e passar a exercer apenas como assistente social com condições salariais igualmente boas, aí nesse caso, talvez fosse um desafio.

Nada disso, não haveria problema nenhum. Aliás, eu como entrei nisto com outro formação apercebi-me e passei a reconhecer a importância que foi tirar outra licenciatura, para uma abertura de um perfil meu que eu não tinha. Percebe? Por isso, faz todo o sentido, foi das melhores coisas que fiz foi tirar a licenciatura e em serviço social em termos pessoais como para o melhor exercício da profissão. Só quando passamos pelas coisas é que vemos que têm algum fundamento e aprendemos sempre. E o que eu já fiz até agora ou seja o meu percurso profissional eu só tenho aprendido até agora. Sempre! Acho que ainda continuo a aprender.

E ponho sempre um cunho do serviço social, sim. Eu procuro, por isso é que a gente aprende, se não, não nos adianta de nada. Sim. Procuro a empatia, aquela regras que para mim ainda estão muito frescas, porque também foi muito recente, terminei a minha licenciatura o ano passado. Procuro sempre a componente relacional.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Normal (risos). O que é que eu quero dizer com normal? Claro, dou-me melhor com umas funcionárias do que com outras. Procuro me dar com todas de igual forma, claro que à umas que a gente tem mais afinidade, simplesmente pelas características de personalidade. À sempre uma ou outra, outras nem tanto, não é. Porque eu não queira... é feitos, nós temos que saber que não podemos agradar a toda a gente, infelizmente é assim. O resto eu trato tudo com as regras de uma relação de trabalho. Para existir trabalho não é preciso existir grandes amizades, não é... Sabemos, que à certas pessoas que não sabem os limites.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

Sim, sim. Eu tenho a preocupação de pôr a equipa o mais informada possível, sempre. Eu acho que a comunicação é o principal. E muitos dos problemas que existem na minha equipa, quando acontecem, é falta de comunicação óbvia. E quando isso acontece, eu reúno as partes afetadas e esclarecemos logo ali o que se está a passar. Nem cultivo nem gosto de cultivar, porque por vezes pode acontecer contra a nossa vontade, entre elas haverem, falar disto, falar daquilo, intrigas. É essencial evitar essas situações, mal-entendidos. O ideal é haver diálogo, muito, muito...

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Vejamos... individual sim, porque cada uma delas tem tarefas, cada uma tem as suas responsabilidades. E isso está muito bem definido, muito vincado pelo cronograma de trabalho.

E isso, horários e distribuição de tarefas acompanha-me sempre, sempre. Sabem o que têm que fazer e o que isso acarreta.

Isso não quer dizer que eu não procure e faço-o constantemente, demonstrar quando à falhas, centamos-nos e analisamos os porquês, em equipa, em grupo.

Essa ideia de equipa para mim é muito importante, se falhar alguém, falhamos todos. E quando eu falho também é assim. Quando alguém falha eu também falho.

27 - Consegue definir o seu papel como líder?

Já pensei sobre isso (risos) até já fiz uma formação sobre liderança e coaching. Olhe, eu procure os dois papeis. Porque isto é tudo muito bonito mas... o coach assim como o líder, tem que saber que é alguém que vai dar a cara, se alguma coisa der para o torto... Eu estou ao lado delas, sempre para o que elas precisarem. Só não faço o que eu não consigo. Mas tem que haver rigor, sim. Tem de ser, sim

28 - Qual o nível de recetividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Sim, sim, se forem enquadradas claro que sim. Aliás, eu quando não sei o que hei-de fazer para substituir pessoal... pergunto primeiro à minha equipa, o que lhes parece que é melhor fazer. E falamos e a falar vem a solução.

Exemplos, desde comprar um equipamento para o centro de dia, sim, fazer doutra forma um transporte, por exemplo, sim. São muitas as situações que acontecem.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Reúno as partes interessadas e esclareço. Com a equipa, em reunião. A falar tudo se resolve.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

(Risos)... isso também acontece, e eu também faço parte da direcção (risos). Não quer dizer que é muito frequente mas também pode acontecer. Eu não gosto de tomar partido de ninguém. Se formos perceber ambas as partes têm a sua verdade das coisas, temos que ser um balanço com o máximo de imparcialidade para apaziguar as coisas.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Volto a dizer, falar, falar sempre com as pessoas. (risos) e se eu não concordo também emito a minha opinião. Emito logo a minha opinião, eu não concordo, não vai resultar mas, que manda decide e vai ser assim e será implementada. E por vezes também digo à equipa, eu também não concordo mas, tempos que cumprir desta ou daquela forma. A decisão é de quem manda. Eu tento sempre ir buscar a parte positiva das situações, procurar o lado positivo daquilo que é negativo (risos) pronto. Mas é falando, sempre com diálogo.

32 - Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Aberto, aberto. Já fui mais formal, por exemplo quando vim para cá, tinha uma atitude mais formal. E também vinha duma área diferente, mais objetiva, muito lucro. Era uma empresa e trabalhavamos com objetivos e depois chego aqui e vejo que isto tinha outra forma de trabalhar

mas, tive que adaptar. Adaptar, o meu perfil a isto. No início tive que ser mais dura, agora não. Agora é muito mais informal, digamos.

33 - A Direção/Admnistração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Sim, sim estimula. Até porque nós temos esse papel de puxar pelos funcionários. Tem uma vantagem eu e a minha colega sermos da direcção.

Vou dar um exemplo, foram agora as festas da terra, fizemos uma feirinha, fez falta os colaboradores estarem presents, eu também estive. Por isso, eles aderiram e felizmente correu muito bem. Vamos comprar umas coisa giras para a Instituição.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Sempre! É proporcionado formação. Por exemplo, agora vamos arrancar com primeiros socorros pediátricos na creche. Vou em setembro, reunir com elas para ver qual a sugestão que dão para o forma de como correr a formação em Setembro. Agora é quase impossível pela escassez de pessoal face às férias. Pois quase metade da equipa está de férias, está tudo muito calmo.

Aliás o ano passado fizeram todas RVCC, todas. Nós somos parceiros formais do IEFP, também temos o GIP cá e faz todo o sentido a parceria face à formação e cultivar isso.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Eu pergunto sempre em reuniões. Sim, faço isso. Se está tudo bem. Ideias no sentido de que deveríamos melhorar. E para tirar dúvidas, digo sempre, venham ter comigo não estejam a divagar (risos). Vamos encontrar solução, se existir. Quando não seja a preocupação em ouvir. Ouvir já é meio caminho andado, preocupo-me com isso.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

Tem sido muito positivo e muito participativo também, sim!

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direcções Técnicas? De que forma?

... Sei lá... eu acho que se por um lado a Segurança Social preocupava-se apenas em fazer visitas de acompanhamento técnico... mas está a mudar, mudou... Eu acho que de um ano, dois para cá tem mais abertura, esclarecimento de dúvidas. Que não existia tanto era mais uma postura de fiscalização de que propriamente de acompanhamento, colaboração. E acho que está a caminhar mais nesse sentido, está, está... Embora, se calhar ouve-se outros organismos que não propriamente a Segurança Social podia ser uma mais valia.

39 – Parece-lhe que falta às direcções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse nas dificuldades diárias da profissão?

Não ser perderia nada, antes pelo contrário. Acho que se ganharia muito. Acho que sim. Eu vou ser sincera, não sinto que sei tudo claro, mas já vou com muitos anos de trabalho e já é muito tempo, se eu tivesse tido algum apoio de início noutros tipos de conhecimento e outras

dúvidas que alguém me pudesse ajudar. Mas eu vejo agora colegas minhas saírem da licenciatura, da Universidade e assumirem uma direcção técnica, não as vejo preparadas, de maneira nenhuma. Não estão, e os cursos estão muito focados, não quer dizer que esteja mal, mas estão muito focados para as posturas, teorias, a história (risos) e a parte prática pouquíssimo. Eu, cheguei a conversar com um colega do núcleo de acção social e ele pensa que a direcção técnica deveria ser assegurada por alguém da gestão e não das ciências sociais. Porquê? A nós diretores técnicos é nos pedido muita gestão, muita gestão e a parte social acaba por estar quase em segundo plano. Para nós estarmos constantemente com utentes e fazermos um devido acompanhamento. Repare um diretor como eu que tem que dar resposta a 30 utentes de SAD. 30 de CD mais o Lar. Ou seja, eu só para o SAD tinha trabalho em bom rigor para um ano inteiro, à vontade.

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança na maioria das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

E acho que tem haver com o que eu respondi à pouco. Começa logo pela direcção técnica. Somos nós que estamos aqui diariamente, que temos que resolver os problemas, não é uma direcção que reúne uma vez por mês se reunir. que vai resolver ou preocupar-se com os problemas que existem na instituição. Tem que haver uma boa relação, uma relação de confiança, de quem está aqui, para depois as coisas fluírem na normalidade.

41 – Consegue dar exemplos no dia a dia da organização?

ENTREVISTA14

Realizado a 15/10/18

AA. Dados Sociodemográficos

1 – Idade 33 anos

2 – Género Feminino

3 - Estado Civil Casada

4 - Habilitações literárias Ensino Superior - Curso, Licenciatura em Sociologia

Mestrado em empreendedorismo e serviço social, porque queria continuar nesta área da economia social, é uma área que me fascinava e que gosto e queria desenvolver mais

BB. Dados profissionais

18- Situação contratual Contrato sem termo

6 - Há quanto tempo trabalha na instituição? Desde Julho 2018

7 – Percorso profissional dentro da instituição? Comecei como diretora técnica

8 - Há quanto tempo é Diretor(a) Técnico(a)? Quase 3 meses

9 – Respostas sociais de atuação da instituição: ERPI, centro de dia, serviço de apoio domiciliário e creche

10 - Número de utentes da instituição +/-120

11- Número de utentes no domínio da Direção Técnica ERPI 30

12- Grupos profissionais que trabalham na instituição

Socióloga, enfermeira, animadora sócio cultural, tencionamos contratar fisioterapia, temos serviços gerais, cozinha, lavandaria, secretaria, ajudantes de acção direta e médico quando solicitamos

13 - Número de colaboradores da instituição, 30

26- Número de colaboradores no domínio da Direção Técnica, ERPI (13)

B.1 Gestão da Instituição

15 - Qual o fator que melhor define a política de atuação da organização?

- () Liderança na qualidade dos serviços
- () Liderança de participação de mercado
- () Maximização de lucro
- () Sobrevivência

Realmente passa pela liderança na qualidade dos serviços mas, de fato para termos isto precisamos de outras coisas precisamos da sobrevivência e também do lucro. Mas realmente acho que temos que entrar por esta política de actuação, a qualidade, mas precisamos de ter uma base para que os serviços sejam excelentes e tenham qualidade. De fato, neste momento

não estamos a atravessar uma fase muito boa aqui na instituição, por isso termos que trabalhar também as outras dimensões, lucro, sobrevivência...

16- Por quem passa a análise e decisão da candidatura das situações sociais? O parecer do Diretor Técnico ou equipa técnica é preponderante neste processo? Exemplifique.

A inscrição é feita na secretaria e depois os processos vêm para cá, para a direcção técnica analisar. Existe uma grelha, um conjunto de critérios que estão em regulamento e nós tentamos, normalmente, nos basear nisto e fazer uma listagem.

A análise é feita por mim e com a colega da secretaria e muitas vezes eu também ligo às famílias para colocar algumas dúvidas e perceber se ainda estão interessadas. Para já tem sido desta forma, mas sei que é um processo a melhorar, também.

Também tenho um colega de serviços gerais que por vezes também me auxilia nesse aspecto.

À uma comunicação à direcção, não há um relatório escrito, mas isso no futuro também poderá existir, é um processo que entendo que deve ser melhorado.

Se a direcção tem em conta, apenas me aconteceu uma situação, pois estou cá à pouco tempo, mas, a situação que enviei, eles, direcção, aceitaram.

17 – Quais as principais dificuldades que encontra no exercício da sua atividade?

É realmente os recursos humanos, a gestão de recursos humanos, a substituição das baixas, o arranjar pessoas no imediato para substituir quem está ausente, de baixa. É também o trabalho com o IEFP, tentando ajuda para esta necessidade. Sim, até agora, formam as maiores dificuldades.

18 – E que desafios reconhece no exercício da sua atividade?

Em termos de desafios acho que é trabalhar as questões da animação, da mobilidade e proporcionar a estas pessoas uma melhor qualidade de vida, sim.

19 - Que aspectos mais positivos salienta na sua profissão? E negativos?

Mais positivo, para mim, foi uma surpresa, pois estou a gostar imenso de trabalhar com esta faixa etária, as contrapartidas são imensas, eles têm imenso para dar ainda, o que às vezes acham que não.

Em termos de aspectos negativos, tem a ver em ser uma estrutura muito pesada, muito burocrática. Podiam despende mais tempo para estar com eles, utentes e não temos que estar em gabinete, a reunir um conjunto de coisas, planos, registos, relatórios, uma imensidão de solicitações e acho que isso será o mais negativo.

20 - Que competências crê serem necessárias no exercício das funções inerentes a um Diretor Técnico de uma organização?

É assim, acho que tem que gostar primeiro desta faixa etária, de gostar de trabalhar com esta faixa etária e conhecer as necessidades e dificuldades de quem nos procura.

Competências, deve ser humano e também (risos) ter formação na área de recursos humanos, alguma pelo menos; conhecer bem a legislação, dominar bem estas questões ao nível do profissional, acho que apesar de ser uma coisa que pode ser estudada, acho essencial.

21 – E qualidades?

Competências e qualidades... entendo, que não é necessariamente a mesma coisa. Competências tem haver mais com a parte técnica e qualidades, diria mais enquanto pessoas,

algumas qualidades individuais, como gostar de trabalhar com esta população, ser mais humana, será por aí.

15- Entre exercer a função de Diretor Técnico e exercer apenas a sua área de formação base junto dos utentes e famílias, optaria por alguma, se lhe fosse dada a possibilidade? Como consegue desempenhar as duas funções?

Eu acho que com algum tempo e quando as coisas estiverem mais estáveis, eu acho que é possível conciliar as duas coisas, a profissional, e julgo que consigo muitas vezes, no meu dia-a-dia, utilizar ferramentas da minha formação académica, sirvo-me muitas vezes da sociologia, sim.

A sociologia pode ser diferenciador, pois permite-me ter algumas ferramentas em termos de conhecimentos mais aprofundados de saber trabalhar com o grupo, delinear melhor estes processos inerentes à interacção do grupo.

B.2 Liderança e relação com a restante comunidade em contexto laboral

23 - Qual a sua relação com os colaboradores da instituição?

Para já, acho que é uma relação boa. Existe sempre, claro uma hierarquia. Mas julgo que nos temos entendido para que os utentes estejam bem.

Agora claro que à regras e têm que ser aceites do outro lado, é evidente, mas acho que tem sido boa.

24- De que forma é cultivado junto deles, o sentimento de integração? Exemplifique.

É assim, com o trabalho diário, a minha preocupação é dar reforços positivos, fizeram muito bem... noutros, isso não é possível, mas para já é por aí a minha actuação. Porque é um trabalho muito exigente para a equipa e acho que reforçar sempre que possível o aspecto positivo é importante, julgo que para já é esse o exemplo.

25 - Qual o formato de trabalho que propõe dentro da sua organização? Tende a ser mais individual ou grupal?

Acho que o formato é mais de grupo, de equipa. Por exemplo, eu sei que em muitas estruturas, há uma definição muito concreta das funções, das tarefas que têm de desenvolver junto dos utentes e eu sou mais defensora que se elas tiverem um bom trabalho de equipa, espírito de equipa, têm que se ajudar umas às outras, organizarem-se de forma, entre elas, se responsabilizarem e desenvolverem da melhor forma. Para já o trabalho tem resultado assim, se não resultar eu tenho-lhes dito que é necessário adaptar e pensarmos noutra solução. Mas vamos ver agora no futuro como corre.

27 – Consegue definir o seu papel como líder?

Não ainda não consigo definir-me, tenho pouco tempo aqui. Mas acho que não sou um líder autoritário. Mas, assumo outra postura, mas democrática, não o eu posso mando, isso não...

28 - Qual o nível de receptividade, por parte da Direcção/Administração, das sugestões feitas pelos colaboradores? Como é que isso é visível? Mencione exemplos.

Ainda não consigo ter essa percepção. Mas elas fazem muitas sugestões, tipo para construir, mas também ainda não houve necessidade de passar numa situação para a direcção. Algumas questões mais salariais, remuneratórias que expõem. Mas ainda não foi possível analisar esta questão.

29 - Como procede ou deve proceder a Direcção Técnica na mediação e resolução de conflitos junto dos colaboradores?

Sim, já aconteceu. Realmente tive necessidade de ter uma conversa individual com cada uma das pessoas e depois realmente, tive necessidade de reunir com todas, conversarmos sobre o que se passou. Mas de facto, primeiro tenta perceber o que motivou aquele conflito. Mas, outra situação que desenvolve, são as reuniões mensais, onde debatemos alguns problemas que têm surgido mas, nunca pondo nomes, apenas reflectindo no problema e de que forma vamos resolver. E acho que tem que se por aí, para não gerar uma problema com uma dimensão maior.

30 – E junto da Direcção/ Administração da organização?

Não, não, nunca aconteceu.

31- Quando há discordância com determinada decisão da Direcção/Administração, como procede relativamente aos seus colaboradores? O Diretor Técnico serve como intermediador? De que forma?

Pois eu posso-lhe dizer que quando cheguei cá houve uma reestruturação grande e quando falaram comigo, eu já sabia que naquele momento eram aquelas as regras as colaboradoras tinham que aceitar, pois eram ordens superiores. Para já eu não estou tanto no papel de intermediação mas estou no da direcção, pois perceberem-se uma serie de parâmetros que foi necessário reajustar. E eu junto das colaboradoras tento justificar o porquê, mas, por isso para já não houve esse intermédio.

32 – Que tipo de relacionamento existe entre a Direcção Técnica e os seus subordinados? Tende a ser mais formal ou aberto? Dê exemplos.

Não sei, ainda não consigo definir. Claro que há momentos mais formais e momentos mais abertos ou informais.

33 - A Direcção/Administração estimula os funcionários a trabalharem na organização? De que forma?

Ainda não sei... Mas também acho que é muito difícil para estas instituições isso acontecer... é muito difícil, pois é como se estivessem sempre sufocados, ou em termos de horários ou em termos financeiros. Ainda não existe a avaliação de desempenho implementada, mas terá que ser pensada e tem que haver tipo, um prémio, não sei, é algo que ainda vou pensar... pois em termos financeiros é impossível mas, também temos que pensar de que forma nós podemos criar outros sistemas de recompensa.

34 - Crê que a Instituição proporciona oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores por meio do seu trabalho? Se sim, em que medida?

Eu penso que sim, que já proporcionou, pelo menos em termos de formação. Mas também este assunto é um dos objectivos, a equipa continuar a formação, porque acho que é uma real necessidade.

35 - Tem por hábito informar-se sobre o que sentem os funcionários em relação ao seu quotidiano e contexto laboral?

Sim, por vezes sim, faço-o. Mas penso realizar algo mais estruturado. Também há funcionários que estão cá à pouco tempo.

36- Que estratégias utiliza?

37 - Qual o *feedback* que mais obtém?

Já tive funcionárias a achar que não estavam bem, inclusive foram embora, pois referiam que faziam muitas noites e que não eram bem remuneradas por isso. Mas são as condições, de momento.

B.3 O papel do ISS

38 – Considera que o Instituto da Segurança Social deveria ter um papel diferente na gestão destas organizações e apoio às Direcções Técnicas? De que forma?

É assim eu neste momento, quando tenho algumas dúvidas, nomeadamente na parte dos cálculos, contacto-os e eles tentam sempre esclarecer. Também quando cheguei cá tive reunião com as duas técnicas que nos acompanham. Podem no momento não responder à questões que lhe são colocadas, mas posteriormente vão tentar procurar, à esse apoio. Estou a reformular o regulamento interno e elas também têm tido esse cuidado de orientar, dão sugestões.

Mas às vezes, penso que as equipas que nos estão a acompanhar não têm a formação necessária para o fazer, mas ainda não é um fato que possa ainda confirmar.

39 – Parece-lhe que falta às direcções técnicas um apoio, através de entidade, organismo, plataforma, ou outra forma, que servisse as dificuldades diárias da profissão?

Sim, acho mesmo que sim que faria falta. Pelo menos nesta parte onde ainda não estou totalmente á vontade, como os cálculos, os rendimentos prediais... ou seja, acho que da parte deles também deveria haver alguém especializado por área. Ou então, uma plataforma, para os directores técnicos terem possibilidade de partilhar boas práticas, dúvidas...

40 - Alguns estudos apontam que há um défice de capacidade de gestão e liderança maior das organizações sociais portuguesas. Concorda? Porquê?

Se calhar sim, se calhar concordo. Também não sei se realmente estão preparadas. Sabemos que é em registo de voluntariado, a disponibilidade também é subjectiva, se a formação também é a indicada para estarem na gestão duma organização destas não sei...

41 – Consegue dar exemplos no dia-a-dia da organização?

Para já não tenho essa percepção. Se calhar apenas a questão da disponibilidade para no dia-a-dia, terem presente, e terem um maior acompanhamento.

Claro que se eu ligar, estão disponíveis, mas, poderá passar por aqui como exemplo.